



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**

Gestión de calidad enfocado a procesos para mejorar el nivel de servicio de  
resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa

BAYENTAL BPO S.A.C., San Borja, 2019

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Ingeniera Industrial

**AUTOR:**

Br. Tamayo Guardamino, Olinda (ORCID: 0000-0002-3476-2295)

**ASESOR:**

Mgtr. Lino Rodríguez Alegre (ORCID 0000-0002-9993-8087)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Sistemas de Gestión de la Seguridad y Calidad

**LIMA – PERÚ**

**2019**

## **Dedicatoria**

Dedico esta investigación a mi madre por su gran aliento, consejos, enseñanzas, paciencia y por su incondicional e incomparable apoyo que me permitió seguir adelante sin mirar atrás, en el transcurso de este proyecto.

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto importante de mi vida, con la salud y el bienestar para poder cumplir nuestros objetivos.

Finalmente, a nuestros profesores por su gran enseñanza en toda nuestra etapa universitaria, además de su apoyo y paciencia en la elaboración de nuestra tesis.

## **Agradecimiento**

En primer lugar, manifiesto mi agradecimiento a mi amigo y asesor Mgtr. Jhonatan Brayan Monzon Sanchez, que, sin su ayuda, paciencia, forma de trabajar, persistencia, motivación y vastos conocimientos no hubiera sido posible culminar este proyecto.

Agradezco también a mi segunda madre Rossana Sanchez, quien, con su apoyo y esfuerzo permitieron encaminar mi vida profesional.

Además, a todas las personas que de manera indirecta permitieron conseguir este logro, a todos ellos, muchas gracias.

## **Página del Jurado**

## Declaratoria de Autenticidad

Yo, **Olinda Tamayo Guardamino**, estudiante de la Escuela de Ingeniería, carrera de Ingeniería Industrial, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado, **“Gestión de calidad enfocado a procesos para mejorar el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., San Borja, 2019”**, en 103 folios para la obtención del Título profesional de Ingeniero Industrial, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 18 de diciembre de 2019



.....  
DNI N.° 46684668

## **Presentación**

**Título:**

Gestión de calidad enfocado a procesos para mejorar el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., San Borja, 2019.

**Autor:** Br. Olinda Tamayo Guardamino

**Asesor:** Mgtr. Lino Rodríguez Alegre

**Tipo de investigación:** Por la finalidad aplicada, por el nivel o profundidad explicativa y por su encuadre o naturaleza cuantitativa

**Línea de investigación:** Sistemas de gestión de la seguridad y calidad

**Localidad:** Lima, Perú

**Duración de la investigación:** Inicio. 01 de abril, finaliza. 16 de Julio

## Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del Jurado .....	iv
Declaratoria de Autenticidad .....	v
Presentación .....	vi
Índice .....	vii
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract .....	xii
I. Introducción.....	1
II. Método .....	31
2.1 El diseño de la investigación.....	31
2.2 Las variables y la operacionalización.....	32
2.3 Población y muestra.....	35
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	35
2.5 Métodos de análisis de datos .....	36
2.6 Aspectos éticos.....	36
2.7 Desarrollo de la propuesta .....	36
III. Resultados .....	65
IV. Discusión .....	76
V. Conclusiones.....	77
VI. Recomendaciones .....	78
REFERENCIAS .....	79
ANEXOS.....	84

## Índice de Tablas

Tabla N°1: Cuantificación de las causas .....	8
Tabla N°2: Desarrollo de estratificación.....	10
Tabla N°3: Cadena de valor de BAYENTAL BPO SAC .....	12
Tabla N°4: Definición de calidad en los servicios.....	22
Tabla N°5: Matriz de coherencia .....	30
Tabla N°6: Operacionalización de variables.....	34
Tabla N° 7: Resultados de datos antes de la mejora.....	39
Tabla N°8: Recursos del proyecto.....	40
Tabla N°9: Etapas de proyecto.....	41
Tabla N°10: jefe de operaciones .....	43
Tabla N°11: Supervisor de calidad.....	44
Tabla N°12: Ejecutivo de calidad.....	45
Tabla N° 13: Responsable de soporte de operaciones.....	45
Tabla N°14: Inventario de procesos .....	48
Tabla N°15: Elementos del manual de procesos .....	49
Tabla N°16: Ficha técnica nivel 0 .....	50
Tabla N°17: Análisis TO - BE .....	53
Tala N°18: Inventario TO - BE.....	55
Tabla N°19: Especificaciones de la curva de aprendizaje .....	58
Tabla N°20: Toma de tiempos observados.....	59
Tabla N°21: Estimación del coeficiente cognitivo de soporte de operaciones.....	60
Tabla N°22: Tiempos estimados de observaciones .....	61
Tabla N°23: Comparativa de la situación antes y después de la mejora .....	63
Tabla N°24: Comportamiento de atención de reclamos atendidos y rechazados.....	63
Tabla N°25: Pérdida en reclamos no atendidos y rechazados .....	64
Tabla N°26: Análisis de costo/beneficio.....	64
Tabla N°27: Resumen de procesamiento de casos de la variable dependiente .....	65
Tabla N°28: Análisis descriptivo de la variable dependiente antes de la aplicación .....	65
Tabla N°29: Análisis descriptivo de la variable dependiente después de la aplicación .....	66
Tabla N°30: Resumen de procesamiento de casos de la eficacia .....	66
Tabla N°31: Análisis descriptivo de la eficacia antes de la aplicación .....	67
Tabla N°32: Análisis descriptivo de la eficacia después de la aplicación.....	68
Tabla N°33: Resumen de procesamiento de casos de la eficacia .....	68
Tabla N°34: Análisis descriptivo de la fiabilidad antes de la aplicación .....	69
Tabla N°35: Análisis descriptivo de la fiabilidad después de la aplicación.....	70
Tabla N°36: Prueba de normalidad de nivel de servicio con Shapiro Wilk.....	71
Tabla N°37: Comparación de medias del nivel de servicio antes y después con Wilcoxon .....	71
Tabla N°38: Comparación de medias del nivel de servicio antes y después con Wilcoxon .....	72
Tabla N°39: Prueba de normalidad de la eficacia con Shapiro Wilk .....	72
Tabla N°40: Comparación de medias de la eficacia 0 y 1 con Wilcoxon .....	73
Tabla N°41: Estadísticos de prueba de Wilcoxon para la eficacia.....	74
Tabla N°42: Prueba de normalidad de la eficacia con Shapiro Wilk .....	74
Tabla N°43: Comparación de medias de la fiabilidad 0 y 1 con Wilcoxon .....	75
Tabla N°44: Estadísticos de prueba de Wilcoxon para la fiabilidad .....	75



## Índice de Figuras

Figura N°1: Distribución por formación académica. Fuente: ACE 2015 .....	3
Figura N°2: Distribución por experiencia profesional. Fuente: ACE 2015 .....	3
Figura N°3: Exportación de servicios de atención al cliente.....	4
Figura N°4: Diagrama de Ishikawa .....	7
Figura N°5: Diagrama de Pareto .....	9
Figura N°6: Estratificación de problemas principales .....	10
Figura N°7: Mapa de procesos en BAYENTAL BPO SAC.....	11
Figura N°8: Resultados de la gestión de la calidad .....	19
Figura N°9: Gestión por procesos para alcanzar objetivos .....	20
Figura N°10: Calidad de servicio como concepto .....	24
Figura N°11 : Organigrama de la empresa.....	38
Figura N°12: Fases del proyecto .....	41
Figura N°13: Organigrama actual del área.....	42
Figura N°14: Nivel de dependencia entre gerencia y unidad de línea .....	42
Figura N°15: Niveles de procesos .....	47
Figura N°16: Columnas de la matriz de procesos .....	47
Figura N°17: Mapa de procesos del área de soporte de operaciones. ....	48
Figura N°18: Proceso de elaboración del plan de atención de reclamos – AS IS.....	51
Figura N°19: Proceso de ejecución de la gestión de atención de reclamos – AS IS.....	52
Figura N°20: Proceso de calidad de atención de reclamos – AS IS.....	53
Figura N°21: Elaboración del plan de atención de reclamos – TO BE.....	55
Figura N°22: Ejecución de la gestión de la atención de reclamos – TO BE.....	56
Figura N°23: Control de calidad de atención de reclamos – TO BE .....	57
Figura N°24: Curva de aprendizaje.....	59

## **Índice de Anexos**

Anexo N°1: Entrevista a Gerente comercial de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C. ....	84
Anexo N°2: Pre test - Reporte de producción antes de la mejora (mes Julio). ....	86
Anexo N°3: Post test - Reporte de producción después de la mejora (mes Agosto). ....	87
Anexo N°4: Resúmenes de ventas y desistió avance 2019. ....	88
AnexoN°5: Tipificaciones recibidas vía telefónica en el área de soporte de operaciones. ....	90
AnexoN°6: Manual de gestión por procesos y procedimientos BAYENTAL BPO S.A.C. ....	91

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación es de tipo cuantitativo, cuasiexperimental, cuyo objetivo es gestionar la calidad enfocado a procesos para mejorar el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de Back Office reclamos de la empresa Bayental BPO S.A.C. En este trabajo de investigación se quiere demostrar que mediante el enfoque basado en procesos de la gestión de calidad se puede corregir los causales de las problemáticas planteadas para mejorar el nivel de servicio.

En esta investigación el principal problema del área de soporte de operaciones es que no cumple con el nivel de servicio esperado por nuestro cliente Scotiabank Perú S.A.A., el cual está enfocado en la resolución de reclamos en el plazo establecido y la fiabilidad del servicio brindado para conseguir la fidelidad y satisfacción de nuestro cliente, y de esta manera seguir posicionados en el mercado competitivo, esto se debe a diferentes causas relevantes, los cuales se lograron identificar utilizando el diagrama de Causa – Efecto, como: demora en tiempo de análisis, validación inadecuada de datos de reclamo, errores en la gestión, expediente incompleto, esto es debido a la falta de estandarización de procesos y/o procedimientos.

La muestra tomada para ser procesados y analizados empleando el software SPSS Statistics 26 se enfoca en la producción diaria de reclamos resueltos durante 30 días, es decir, se toma datos diarios al mes para poder observar el nivel de servicio que se brinda a nuestro cliente, medido por la eficacia y fiabilidad de nuestra atención.

El objetivo de este trabajo de investigación es determinar como la gestión de la calidad enfocado a procesos mejorará el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones, es decir, como el control de procesos y la mejora continua mejorará la eficacia y la fiabilidad de nuestro servicio en el área de soporte de operaciones, los cuales serán medidos respecto a la cantidad de reclamos resueltos en el plazo establecido y la calidad con la que serán resueltos.

**Palabras claves:** Estandarización, procesos, gestión y calidad.

## **Abstract**

The present research is quantitative, cuasi-experimental type, whose goal is to manage the quality focused to process to improve the level of complaint resolution service in the area of operations support claims of the company Bayental BPO S.A.C. In this research, it wants to demonstrate that through the process-based approach of the management of quality can be correct the causes of the problems raised in order to improve the level of service.

In this research the main problem in the area of operations support is that it does not comply with the level of service expected by our client Scotiabank Peru S.A.A. which is focused on the complaint resolution within the deadline and the reliability of the service provided to ensure the fidelity and satisfaction of our client and in this way to continue positioned in the competitive market, this is due to different causes relevant, which managed to identify using the diagram of cause and effect, as: Delay in analysis time, improper validation of data of complaint, errors in management, file incomplete; this is caused by non-standardization of processes and procedures.

The sample taken to be processed and analyzed using the software SPSS Statistics 26 focuses on the daily production of resolved claims during the thirty days of a month, that is it takes daily data in a month to observe the level of service provided to our client, measured by the effectiveness and reliability of our attention.

The objective of this research work is to determine how the management of the quality focused to process will improve the level of complaint resolution service in the area of back office, that is to say, as the control of processes and continuous improvement will improve the effectiveness and reliability of our service in the area of operations support, which shall be measured with respect to the amount of resolution of claims within the time limit set and the quality with which will be solved.

**Keywords:** Standardization, processes, management and quality.

## **I. Introducción**

### **1.1. Realidad problemática**

En esta coyuntura, tenemos conocimiento que toda organización y empresa que desee elevarse sobre las demás y lograr la mejora por cada día transcurrido, deberían reconocer y determinar entre las opciones que más se ajusten al cumplimiento de sus propósitos, debido a que, de acuerdo a estos, es lo que motiva a la empresa u organización llegar a ser prósperos en un mercado competidor, y así de esta forma obtener reconocimiento, podamos diferenciarnos de nuestra competencia y de sus oponentes corporativos.

Un camino más próximo de lo que una organización o empresa desea obtener es una administración de calidad, mediante esta meta es que las empresas u organizaciones se apoyaran para lograr los objetivos que se hayan trazado, pues esto les accederá de una u otra forma sacar ventaja ante la competencia.

#### **1.1.1 Internacional**

REYES HERNANDEZ, Sonia Patricia. Mencionan en el proyecto de grado de Mejoramiento del servicio para incrementar la buena atención del cliente de la asociación share, huehutenango. Este proyecto para la adquisición como Ingeniero de gestión de productividad y de la calidad en la Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango, Guatemala, 2014. En el desarrollo de este trabajo se tiene en cuenta que en la actualidad las organizaciones implantan ciertos factores que le permiten la competencia con otras organizaciones que ejecutan iguales actividades, los factores y por decir el primordial es pues la calidad de servicio, esta es a la que se le ha otorgado una mayor relevancia pues esto les va a permitir mejorar e innovarse de manera continua en el servicio brindado, esto incrementa la satisfacción que se pueda obtener del cliente, también considera que las organizaciones que cuentan con una excelente relación para con sus clientes, logran mantenerse en una óptima escala en reconocimiento cuando deciden tomar referentes para recomendar los servicios y/o productos se brindan, debido a esto toda organización con la vía enfocada.

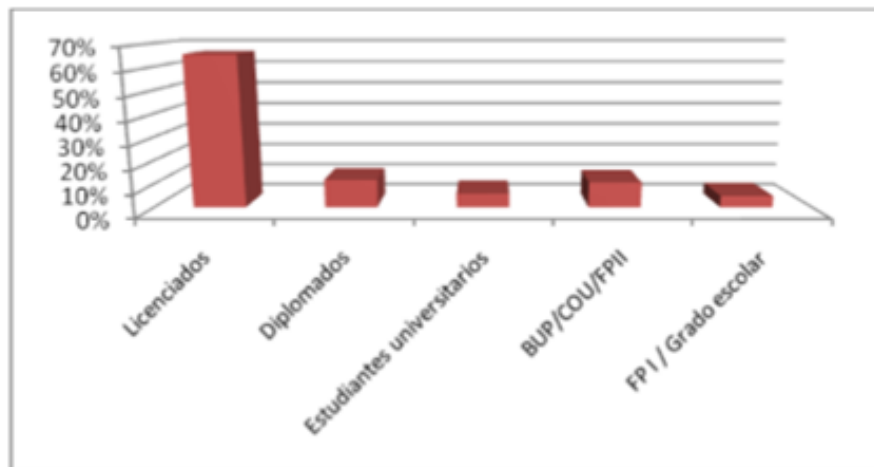
GIRALDO OTÁROLA, Carolina. En su proyecto de grado, Ofrecimiento en mejorar el servicio al cliente en el área de químicos de la empresa químico-farmacéutica MERCK S.A de Colombia. Donde se detalla que, uno de los logros más relevantes durante el ciclo productivo de una organización es la interminable búsqueda por el logro de capturar el interés del público

mediante todos los medios creativos y posibles. Hoy en día las empresas realizan inversiones, cuantiosas cifras de dinero para implementar variadas tácticas en el área comercial esto para el logro de fidelizar, sostener y adquirir clientes nuevos con el fundamental fin de amplificar el número de ventas y la implicación en relación a la competencia de este mercado.

BENAVENTE DE LAS POZAS, Miriam. En su proyecto de grado sobre, El estrés y la prontitud de avance en los "Call Centers". El proyecto para el título de Ingeniero de Gestión Humana e Industrial, Madrid, España, 2016. Como se recopiló información de distintos estudios, uno de ellos el publicado por RH ASESORES en 2002, telemarketing, como una conceptualización genérica en referencia a la labor en un Call Center, esto es uno de los campos con una ratio elevado en rotación de personal. De modo anual, la década anterior de los 2000 un 54,4% de plantilla de un Call Center desistía de continuar en el puesto de trabajo. Esto se trata de personal con una alta calificación, en su mayoría universitarios, toman en consideración este trabajo como una etapa temporal hasta que haya llegado el momento en que encuentren un empleo que mantenga relación con sus estudios. Según el estudio publicado por RH ASESORES (2002), el telemarketing, como designación genérica de la labor en un Call Center, es uno de los campos con mayor movimiento de empleo. Anualmente, en la década de los 2000 un 54,4% de la plantilla de un Call Center se retiraban del puesto de trabajo. Esto se debe al personal con una elevada cualificación, mayormente universitarios, que consideran esta labor como provisional hasta que encuentran un empleo relacionado con sus estudios.

Los Call Center se ocupan en su mayoría a universitarios titulados. En un muestreo de 2.859 operadores, el 66% son licenciados y el 12% pertenecen a diplomados universitarios, esto supone que casi un 80% de colaboradores que realizan este trabajo corresponden a universitarios:

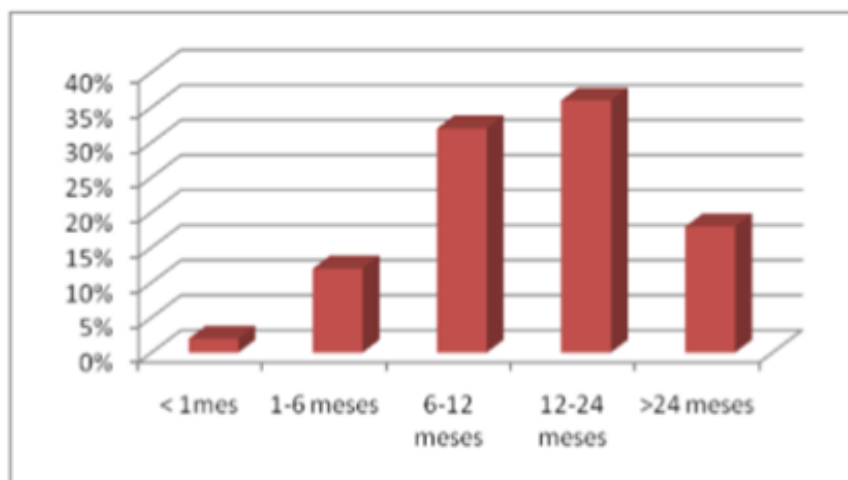
Figura N°1: Distribución por formación académica. Fuente: ACE 2015



Fuente: Elaboración propia

De igual modo, crea en gran magnitud de atención por la escasa experiencia profesional lograda por estos profesionales.

Figura N°2: Distribución por experiencia profesional. Fuente: ACE 2015



Fuente: Elaboración propia

El esplendor de la actividad que se lleva a cabo en el call center se ha sostenido, actualmente, en densos modelos de organización y buen soporte tecnológico. Pendiente por aclarar, si dichos avances han sido también en la misma dimensión con respecto a la gestión de recursos humanos. Una insuficiencia real: ausencia de orígenes de información que se encuentre

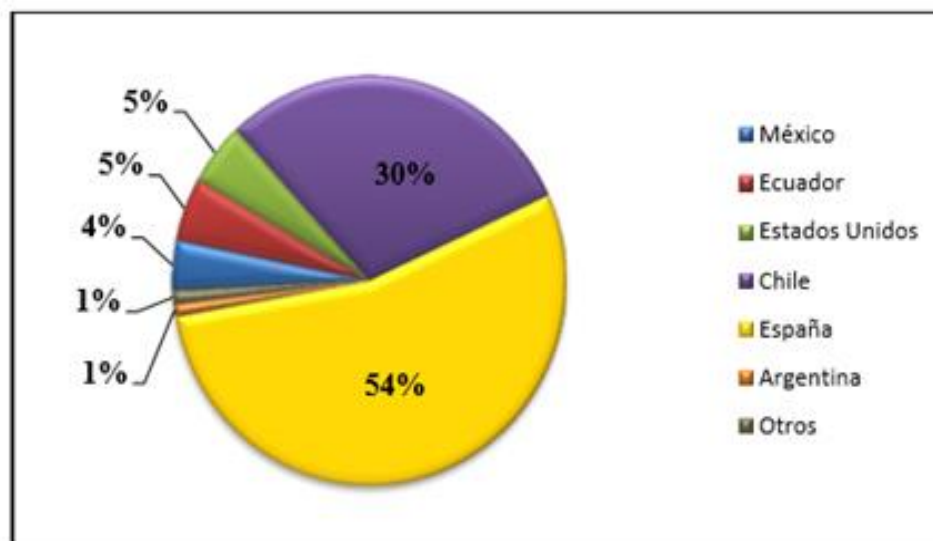
sistematizadas y que a su vez permitan a los dirigentes y gestores, lograr tener puntos de referencia fiables en lo que respecta a este ámbito.

### 1.1.2 Nacional

Según SÁNCHEZ VENTURA, María Liliana. En su proyecto con el título de Propuesta de mejora en la gestión del suministro de la producción en una empresa que vende impresiones digitales publicitarias en el 2014. Sustenta que una alta rentabilidad es un definitivo factor en el logro de la sobrevivencia por decirlo así, de las empresas en la actualidad; sin embargo, ésta se obtiene cuando la empresa ha invertido en sus procedimientos que lleven a una producción de calidad. Asimismo, hay que ser cautelosos pues la calidad no siempre es sinónimo de rentabilidad.

OROZCO CANGO, Sara Cristina. En el Proyecto con el título de: Propuesta de mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones en el 2015. Sustenta que se determinó que dentro de las dificultades primarias se encuentran: el aumento del período en los reclamos, esto hace que no se cumplan las metas de las ratios que cuantifican.

Figura N°3: Exportación de servicios de atención al cliente



Fuente: Elaboración propia

Se visualiza en el gráfico previo, siendo España resalta en exportación en telecomunicaciones y seguros.



### **1.1.3 Local**

BAYENTAL BPO S.A.C., Una empresa de Contacto Telefónico multicanal con muchos años de destreza y de experiencia, especializado en la tercerización de ventas, mediante la estrategia integra propia que ha sido adoptada, que le ha permitido plegarse a procedimientos de la empresa que solicite sus prestaciones.

En la actualidad, BAYENTAL BPO S.A.C. con un equipo aproximado de 300 colaboradores, estos están asignados en sus distintas unidades de negocios y áreas tales como; ventas, retenciones, back office y administrativos. En el área de soporte de Operaciones es quien se ocupa de recibir y resolver las dudas, consultas y/o reclamos realizados por los clientes que adquirieron el producto de uno de nuestros cliente que es SCOTIABANK PERU S.A., se suscitan distintos obstáculos pues el volumen representativo de reclamos que han sido generados no llegan a ser solucionados dentro de cierto plazo establecido, esto genera que nuestro cliente al igual que la empresa logre facturaciones con disipación en unidades monetarias, pues, de no lograr ser eficaces en el rendimiento del servicio, éstos llegan a ser anulados o el cliente desiste del producto adquirido.

Adicional a esto, el mayor número de plantillas establecidas para el registro de la generación de reclamos inciden en errores y al momento de la tipificación de datos, el cliente indica información insuficiente, estos no son resueltos de modo adecuado o correcto por el ejecutivo de ventas, que es quien recibe el reclamo, esto conlleva a que los colaboradores de soporte de Operaciones, encomendados de analizar y canalizar los reclamos depurados, en distintas veces gestionan estos reclamos muy a pesar que no se cuenta con la información completa y se presentan errores en la gestión de los mismos, esto conlleva a brindar una baja o casi nula calidad en el servicio, esto a su vez genera desistimientos o reclamos y futuras penalizaciones de las resoluciones dadas al cliente, ya que al no estar en los parámetros mínimos esperado, no se logre la fidelización esperada, sumado a esto el posicionarnos fuera del mercado competitivo en el rubro.

Después de lo indicado en las frases previas, es indeterminado especificar que hacer que la empresa logre progresar a cierta cuestión, es que se espera de la gestión de calidad con enfoque a procesos, que permitirá advertir y así lograr resolver en gran cantidad el número de reclamos en forma y en el plazo asentado por parte de nuestro cliente; lograr un uso óptimo en tiempo del análisis de dichos reclamos, conllevará a evitar de este modo la reducción de los tiempos

no productivos y aprovechar el máximo del tiempo neto empleado en el trabajo debidamente identificado, a su vez conseguir brindar y/o penetrar en los saberes previos y las buenas prácticas, mediante la capacitación al personal y dando el feedback de manera adecuada y así lograr en que se centren en la adecuada gestión de reclamos y también a su vez a lo antes señalado, agigantar el nivel de servicio dedicado al cliente (Banco).

Consecuentemente, teniendo la mejora y un control adecuado a la calidad en procesos y lograr dar una buena atención al cliente, esto resultara de mayor importancia en las organizaciones que brindan estos servicios, pues así podrán lograr la fidelización y satisfacción a los clientes.

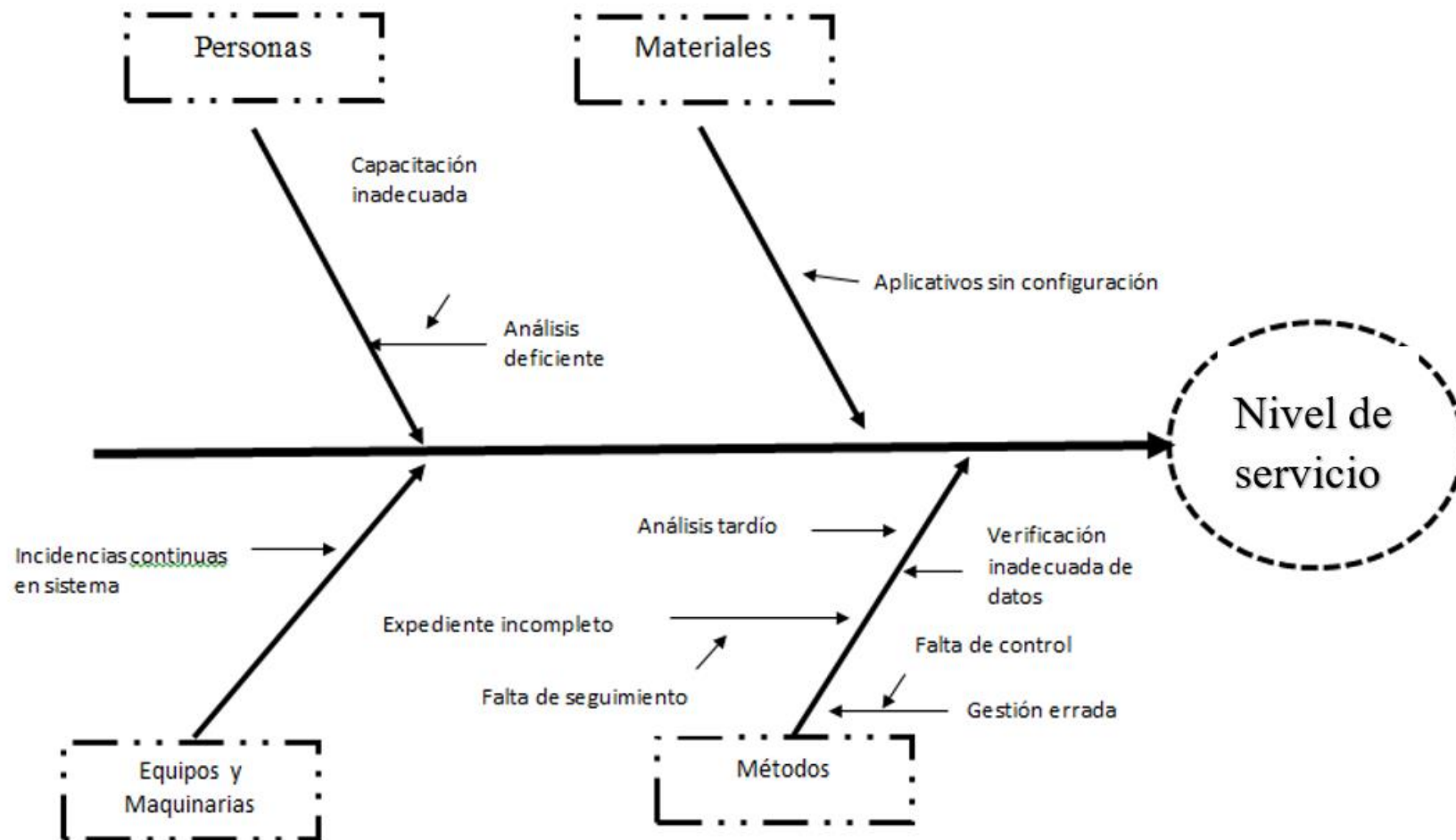
Las técnicas y los elementos que existen en las empresas necesitan un método para organizar, analizar, precisar y mejorar estrategias con el uso del diagrama de Ishikawa para el DAFO.

Esta herramienta se utiliza de la siguiente manera:

1. Definir el problema
2. Categorizar las causas potenciales, como personal, proceso, producto, etc.
3. Graficar las causas potenciales
4. Proponer las causas potencias en cada categoría
5. Determinar la razón para eliminar toda causa raíz del problema

El uso de esta herramienta de calidad de causa efecto permite obtener las respuestas de causas que generen los problemas y actividades del análisis.

Figura N°4: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

En el uso del diagrama Ishikawa, se logró identificar diferentes causas que conlleva al bajo nivel del servicio en el área de Soporte de Operaciones, de donde se concluye que éstas se ubican dentro del método de trabajo realizado; logrando establecer así de esta forma las causas principales mediante la utilización del diagrama Pareto, este se aprecia en la Figura N° 1.

Tabla N°1: Cuantificación de las causas

CAUSAS PRINCIPALES	F	%	F. Acum.	%F. Acum.
Análisis tardío	50	33.33%	50	33.33%
Gestión errada	39	26.00%	89	59.33%
Verificación inadecuada de datos	24	16.00%	113	75.33%
Expediente incompleto	18	12.00%	131	87.33%
Análisis deficiente	12	8.00%	143	95.33%
Aplicativos sin configuración	5	3.33%	148	98.67%
Incidencias continuas en sistema	2	1.33%	150	100.00%
	<b>150</b>	<b>100 %</b>		

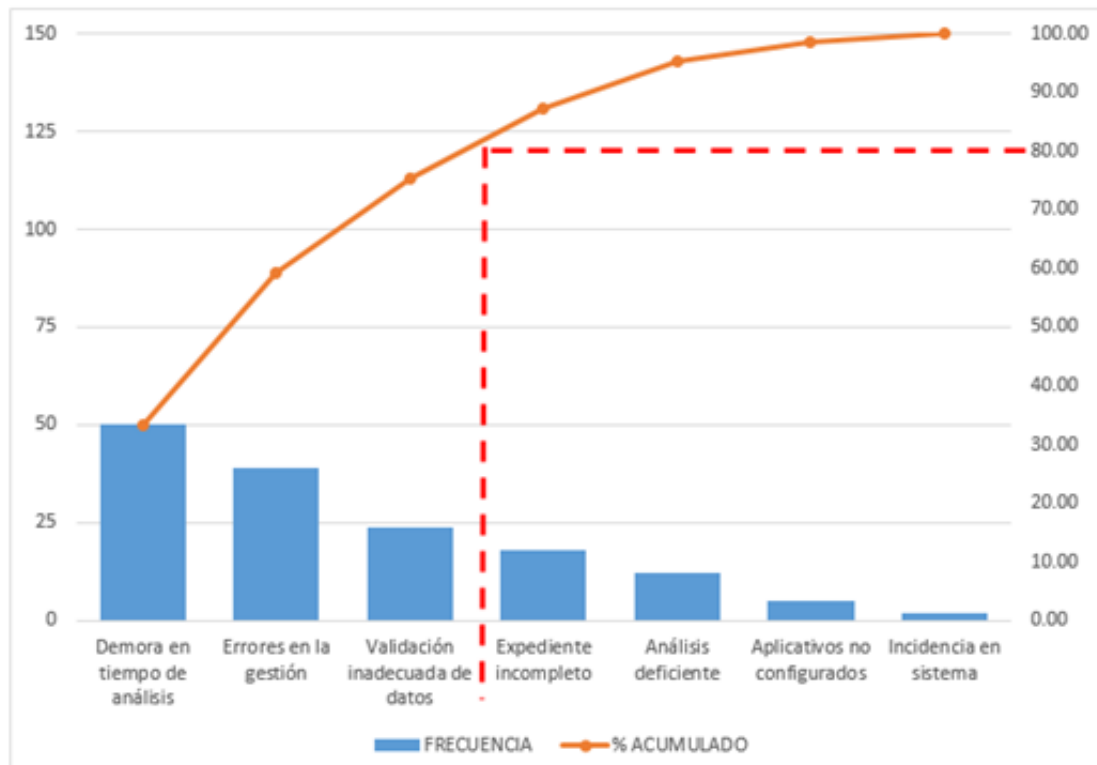
Fuente: Elaboración propia

Después de haber asignado los datos obtenidos de forma correcta, resulta lo siguiente; la F es (frecuencia) , los porcentajes (acumulados), posterior a esto se correspondió a diseñar el gráfico de Pareto para lograr comprender estas causas con mayor ponderado a través del empleo de este principio, este nos menciona que el 80% de estos problemas que son originarios del 20% de causas con más relevancia.

### El diagrama de Pareto

Pareto de Vilfredo fue un economista sociólogo italiano quien demostró que el 80 % de la riqueza del país lo posee el 20 % de la población (los pocos esenciales) y el 20 % de los que no tienen riqueza representan el 80 % de la población (los muchos triviales). Este estudio se convirtió en un modelo económico matemático, la regla del 80/20, que dice que “el 20 % de las variables conocidas explican el 80 % de los resultados”. Por tanto, para que la planificación de una mejora tenga éxito se deben relacionar a los pocos esenciales. Por ejemplo, en el uso de la mercadotecnia y ventas se indica que el 80 % de las ventas proviene del 20 % de los clientes. Estos factores también se repiten en el control de calidad, problemas de fabricación por lo que es una buena herramienta para facilitar las decisiones según los resultados que se obtengan.

Figura N°5: Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia

El gráfico nos detalla, problemas más relevantes, al ser objeto de estudio se disgregan en la demora de análisis en función a tiempos, errores de gestión y la verificación inapropiada de datos, estos conforman 80 por ciento de las causas reunidas.

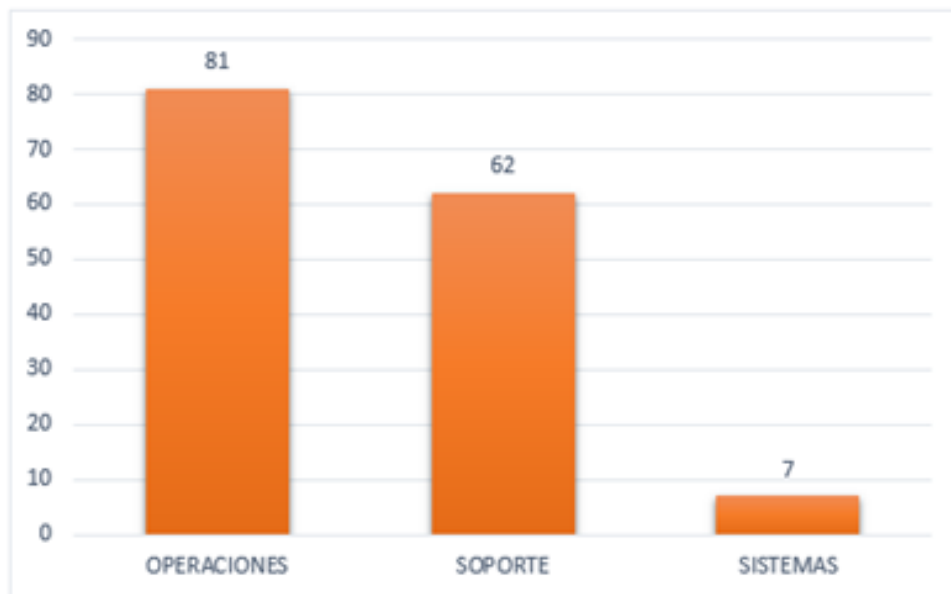
Adicionalmente, se efectuó los niveles de causas, asociándolas en 3 niveles: Operaciones, Soporte y finalmente Sistemas. La explicación de la matriz se encuentra en Tabla 2, en la tabla 3 se logra visualizar el desarrollo de esta estratificación.

Tabla N°2: Desarrollo de estratificación

ESTRATO	FRECUENCIA	%
OPERACIONES	81	54.00%
SOPORTE	62	41.33%
SISTEMAS	7	4.67%
<b>Total general</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura N°6: Estratificación de problemas principales



Fuente: Elaboración propia

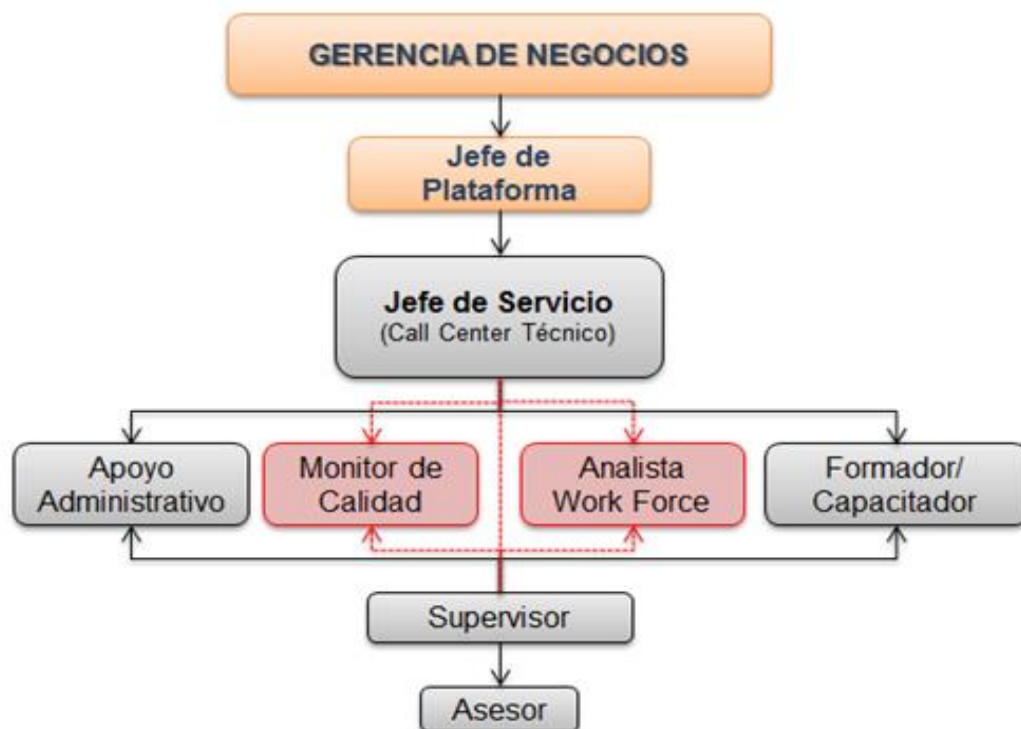
Se puede observar en la figura, resultando un total de: 81 frecuencia; posterior a esto el soporte (help desk) obteniendo una sumatoria de 62 en frecuencia, finalmente tenemos al área sistemas en una suma de 7 en frecuencia; con estos resultados podemos decir que más del 50% de las causas intervienen.

## Gestión de procesos

Para explicar lo que es la Gestión de Procesos es necesario conocer qué es un proceso. Según el artículo “Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana”, el proceso se define como:

- Son las tareas relacionadas de manera lógica para obtener un resultado esperado.
- Las actividades forman parte de las entradas y estas crean salidas con valor para un cliente.
- El grupo de funciones que desarrollan unas etapas secuenciales para lograr un fin.

Figura N°7: Mapa de procesos en BAYENTAL BPO SAC



Fuente: Elaboración propia

Tabla N°3: Cadena de valor de BAYENTAL BPO SAC

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	Gestión administrativa general, contabilidad, finanzas, Controlling y planeación				M A R G E N
DIRECCIÓN DE RRHH	Entrevistas, capacitación y desarrollo del personal, desarrollo de cultura				
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	Mantenimiento de software, comunicaciones, seguridad de la información				
REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	Requerimientos del cliente, cumplimiento del servicio, resultados de satisfacción				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS	
a. Compras e importación de equipos para gestión	a. Procesamiento de requerimientos del cliente	a. Cumplimiento de requerimientos del cliente	a. Visitas a clientes	a. Recepción de pedidos, quejas y reclamos.	
b. Facturación y procesamiento de requerimientos del cliente	b. Facturación	b. Seguimiento a los clientes	b. Apoyo especializado asesoría y capacitación	b. Atención por insatisfacción al cliente	
	c. Verificación de satisfacción del cliente				

Fuente: Elaboración propia

## 1.2. Trabajos previos

En consecuencia, se detallan tesis y/o trabajos elaborados en años predecesores que mantienen, estos nos permiten brindar un sustento teórico acerca de; La gestión de calidad, así como también la aplicación de esta para la mejora en nivel de servicio.

### 1.2.1. Internacional

FIALLOS GONZÁLEZ, Oscar R., y SOLEDISPA NAVARRETE, Cindy R. en su proyecto que tiene por título: Diseño de un sistema de gestión de calidad para el Call Center en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Guayaquil basado en la norma ISO 9001:2008 en el 2014. La finalidad es mejorar tiempos en respuesta y lograr así la complacencia en los requerimientos de los diversos clientes que existe en mundo del telemarketing con los métodos de gestión de productividad y calidad, para lograrlo se debió reconocer absolutamente los procesos que le entregan el soporte al Contact Center, pudiendo así otorgar los productos y/o servicios. La principal meta fue conseguir mejora en el servicio dado a los clientes para el logro de la mejora continua.

En el tratamiento de la investigación mencionada se hizo la utilización de diagramas como Pareto e Ishikawa, estos brindaron importante ayuda para elevar información del Contact Center, como comprobación de la realidad actual en la que estaba la empresa.



Adicionalmente, fueron aplicadas cartas de control para método tanto de análisis de procesos utilizados en los incidentes que fueron reportados al Contact Center con respecto a tiempos en respuesta que como a su vez se realizó la prueba con un factor para comprobar si estos servicios que fueron gestionados por el Contact Center incurrían en tiempos de la atención de los reclamos.

Finalmente, esto derivó en la creación de; el manual de calidad, donde se hallan detalladas descripciones y políticas del sistema de calidad que se implementó, con el fin de ser consultado como guía para el aseguramiento de las operaciones y procesos que deben ser realizadas de manera adecuada y sistematizada.

REYES HERNANDEZ, Sonia Patricia. En su proyecto con el título de: Calidad del servicio para incrementar la satisfacción del cliente de la Asociación Share, sede Huehuetenango en 2014.

Este desarrollo tiene el objetivo de comprobar si la eficacia aumenta la satisfacción del cliente para lograr cuantificar el nivel de calidad en el servicio que se ha otorgado por parte dicha asociación, a su vez saber cuál fue el nivel en la satisfacción de clientes atendidos. Fueron utilizados instrumentos tales como; las boletas de opinión, los cuales contaron con determinadas interrogantes ya sean abiertas y cerradas, adicional a esto la entrevista con el fin de recopilar información pertinente y forzoso por el progreso de la investigación.

Este indagador se centró en la importancia de capacitar el personal de la Asoc. SHARE, y así lograr una colocación con referencia a calidad de servicio, del mismo modo implantó las encuestas de opinión y la metodología del trabajo, esto con el fin para conseguir el logro del objetivo, siendo de este caso el incremento de los niveles en satisfacción al cliente.

Concluye en lo siguiente; la buena atención aumenta al cliente aumenta la satisfacción de las personas, pues consecutivo a la formación de personal se consiguió un incremento del 23%, esto en referencia a la apreciación de calidad de servicio, que existía antes de ejecutar aquellas inducciones, razón por la que se consiguió la satisfacción en clientes. Esto a su vez remarca que, para que se mantenga los objetivos programados, se deben implementar la motivación y a su vez el fortalecimiento de la convicción de calidad del servicio en todos los colaboradores.

ALVAREZ MARTINEZ, John Henry. En su trabajo con el título de: Informe de Evaluación perceptual del servicio al cliente de un Call Center desde una perspectiva de Gestión de Calidad

Total en el 2015. Este trabajo tenía como objetivo principal la evaluación a través de las distintas matrices de Gestión de Calidad Total, para el proceso de trabajo en servicio al cliente en el Contact Center en una organización financiera. La utilización para este trabajo Es de enfoque mezclado, a esto se puede decir que se realizó el estudio mediante un enfoque cualitativo y cuantitativo. A su vez se consideró como población del estudio a los colaboradores del Contact Center de esta organización financiera. De la misma forma, las herramientas consideradas en la obtención de los datos fueron; entrevistas y encuestas, en donde se consideró a Likert como escala que fue, un tipo de medida utilizado en la creación de la mencionada encuesta. Posterior a esto se realizó el análisis de datos que se obtuvieron posterior a la puesta en práctica de dichos instrumentos estos fueron realizados, mediante la utilización de la estadística descriptiva.

Se concluye en que de acuerdo a este producto de resultantes obtenidos, se generó una de las sugerencias más relevantes que facilita en referencia a su investigación que es la del logro en reforzar el cálculo de satisfacción que logró el cliente, tomando en consideración y estimar aún más a los trabajadores, adicional a esto se debe medir la satisfacción de los colaboradores en referencia a sus puestos de trabajo y a su vez realizar la retroalimentación necesaria en búsqueda de la respectiva motivación.

MICHELI THIRIÓN, Jordy. En su redacción para el artículo científico El sector de call centers: Estructura y tendencias [En línea]. Nos propone un detalle de modo general de procesos que son de relevancia en el rubro de contact centers, referido al actual siglo, a través de la perspectiva amplia de la estructura de la gran industria en mención, detalla que está compuesto a través de cinco medios que se enlazan entre sí, estos con distintos grados en intensidad. Los cinco medios son los siguientes; el perfeccionamiento en tecnología, mercado, el proceso del trabajo, la regulación, el outsourcing.

Se concluye en que nos brinda una detallada explicación de, cada uno de los ámbitos mencionados, estos se muestran en las maneras en que originan influencias unos en otros. En la finalización de este artículo está destinado a la presentación de las últimas inclinaciones en el sector en ciudad de México, para el ámbito analítico que se ha planteado.

### 1.2.2. Nacional

VELA MORI, Rafael & ZAVALETA CUEVAS, Lizdey Milagros. En la investigación sobre la Influencia de la Calidad del Servicio al Cliente en el área de ventas de las tiendas de cadenas Claro, Tottus–Mall en 2014. El objetivo es medir el alcance del dominio de la calidad en el servicio en número de venta, en la realización de esta investigación se ha basado en múltiples ópticas, estas ayudaron a entender y comprender cuales son los detalles que alteran en función al logro de la calidad de servicio, esto cuenta con gran influencia o impacto con respecto al volumen de ventas. En esta investigación se consideró para población, a los distintos clientes que se presentan a adquirir los distintos equipos que también solicitan otros servicios por parte del mall. Se han utilizado análisis documentarios y las encuestas como técnicas en la recolección de datos e información prescindibles para dicha investigación, debido a este motivo se diseñó el cuestionario que se comprende en las mencionadas encuestas. Del mismo modo, se ha utilizado; la prueba estadística del CHI CUADRADO, logrando así medir los datos reunidos, después de haber ejecutado los análisis respectivos posteriormente ser evaluados atribuidos al CHI CUADRADO, ha de concluir lo siguiente, siendo existente una relación directa sobre la variable independiente contra la dependiente, hace que exista excelente calidad, esto a su vez conlleva el incremento del volumen de ventas.

Se concluye en que, una de las sugerencias a seguir, más remarcadas con respecto a este estudio, de acuerdo a lo investigado es que una buena atención en el cliente con el objetivo de lograr realizar las ventas a través de un vendedor, esto conseguirá que el cliente estime una opción no segura a la competencia en el rubro, pues al otorgarle una atención de manera individualizada, estos clientes se sienten satisfechos.

MERINO SALDAÑA, Balvina & REYES DÍAZ, Mary Helen. En su investigación sobre la Forma de como evaluar la buena atención al usuario que es atendido externamente en establecimientos de salud en el Perú; para lograr mediante esta tesis el grado de Ingeniero de Estadística e Informática, 2014. Mediante esta investigación se logró el progreso de una forma que logre comprender el proceder de las variables.

Se concluye que este trabajo en campo fue realizado en 181 locales de salud en el país, la muestra de la población fue conformada por (1370) beneficiario en consulta externa, entre los que pertenecen al rango de edad de 15 a más, que fueron atendidos en los distintos locales del MINSA, Sanidades, EsSalud , las Clínicas afiliadas, a quienes se les aplicó un balotario de

preguntas y se hizo la investigación sobre la percepción que tenían de la atención obtenida y principales incidentes detectados en relación al Aseguramiento Universal en Salud, (AUS), que no es más que la búsqueda constante de la calidad en este ámbito.

NUÑEZ MORALES, Segundo. En la investigación con el tema sobre la evaluación y la mejora del nivel de servicio a través de indicadores de calidad de cafetería UDEP en 2015. Este trabajo fue con el objetivo primordial de reconocer y crear indicadores. La utilización de las técnicas usadas para reunir la información e importantes datos que fueron; entrevista y observación. Basado en eso se crearon las encuestas, estas se elaboraron afín a cada patrón de cliente.

A su vez, en la investigación, este autor considera el estudio de colas, pues señala que para que la organización pueda ofrecer un servicio de atención al cliente, debería considerar, la buena atención al cliente al momento del servicio, tomando en consideración el tiempo que emplea el proceso de atención, este periodo en el que el cliente aguarda por obtener atención y a su vez otros tantos motivos por los cuales, el cliente pueda quedar insatisfecho.

Se concluye que se tendrían que determinar los detalles con respecto al servicio, mejorando y logrando la mayor complacencia del cliente, este investigador hace mención al grandioso valor que corresponde a datos de calidad al transformar lo que es inmaterial, en algo material.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Variable independiente: Gestión de calidad.**

De acuerdo con CAMISÓN, C., CRUZ, S., y GONZÁLES, T. (2006, p. 50), ellos señalan buena atención en un planteamiento comprendido en un registro detallado de los métodos, esto se refiere a grupo de medios que permiten la revisión del buen producto y también en sus procesos.

CAMISÓN, C. [et al]. (2006, p. 54). Indica también que tomando en cuenta que no debe ser confundida con un esquema de calidad, pues éste tiene una partida y un fin.

También, FERNÁNDEZ, R. (2010, p. 29) nos hace mención a que el desarrollo como avance, producción, el diseño y la contribución del producto y/o servicio que satisfaga en todos los requisitos que logren alcanzar, mediante un costeo bajo y así lograr satisfacer los

requerimientos del cliente que a su vez este supere las perspectivas de los mismos, esto será el cimiento de la coherencia sobre el control de calidad.

Asimismo, MARCELINO, M., y RAMIREZ, D., (2014, p. 93). Refiere que el control de calidad es la agrupación de tareas que, se sitúan de manera coordinada para conducir, probar y confrontar una empresa respecto a la calidad. De manera que logra permitir a una empresa mediante la mejora de forma continua, ofrezca la probabilidad de conseguir una alta identificación y conseguir así satisfacción en el cliente.

Es hacer mención que gestión orientada a calidad, que marca el nivel o grado de calidad viene a ser el mismo cliente, pues considerando los requerimientos de cada uno de los clientes se consigue de manera más rápida el cómo atender sus necesidades y qué hacer. A pesar de esto, se debe diferenciar lo que el cliente considera exigir o requerir, se quiere decir con esto que, la calidad que se requiere contra lo que en realidad se otorga, dicho, en otros términos, la calidad que es percibida.

Sin impedimento a esto, de acuerdo a CAMISÓN, C., CRUZ, S., y GONZÁLES, T. (2006, p. 177), refiere a la Asociación Española para la Calidad (1991), se debe concluir en una resolución, la calidad que es diseñada, la calidad que es realizada, a su vez también la calidad requerida por este.

Calidad:

Diseñada, es referenciada a la que como organización espera obtener, esto expresado en ciertas especificaciones y características como del diseño de servicio o producto, mediante el único fin de lograr hacer frente a requerimientos o necesidades del cliente y/o consumidor.

Realizada, siendo la que ha sido lograda por la empresa y es de acuerdo a la eficacia en las especificaciones y características ya definidas en diseño.

Necesaria, tal cual la palabra lo menciona, viene a ser la requerida de parte del cliente y/o consumidor a fin de que haya manifestado sobre sus necesidades, expectativas o requerimientos.

### **1.3.1.1. Objetivos de la gestión de la calidad**

El término gestión de calidad, posee un propósito de lograr por todo medio el cumplimiento de la calidad necesitada y mostrada de manera previa a la entrega de un servicio o la realización de un producto en sí, todo esto por el lado del cliente.

### **1.3.1.2. Procesos para la gestión de la calidad**

De acuerdo con GUTIÉRREZ, H. (2010, p. 46), hace referencia a Juran (1990y1992), menciona lo siguiente “Juran enfatizó la responsabilidad de la administración para mejorar el cumplimiento de las necesidades de los clientes. Ante ello se destaca la trilogía de la calidad, el cual se compone de tres procesos: planear, controlar y mejorar.”

- 1. Planificación:** Planificar el progreso de procesos y/o productos ineludibles para el logro del cumplimiento de la petición de los clientes.
- 2. Control:** Ejecutar entre la diferencia que existe en el objetivo de calidad determinada y el cumplimiento que se desarrolla en el vigente proceso.
- 3. Mejoramiento:** Realizada para la mejora de las funciones inherentes al proceso en función a nivel de la calidad.

### **1.3.1.3. Resultados de la gestión de la calidad**

De acuerdo a JURAN, J. y BLANTON, A. (2001. p. 14.4–14.5), objetivo de gestión de calidad admitida son a menores costos, mayores son los ingresos, generan clientes satisfechos y empleados responsables.

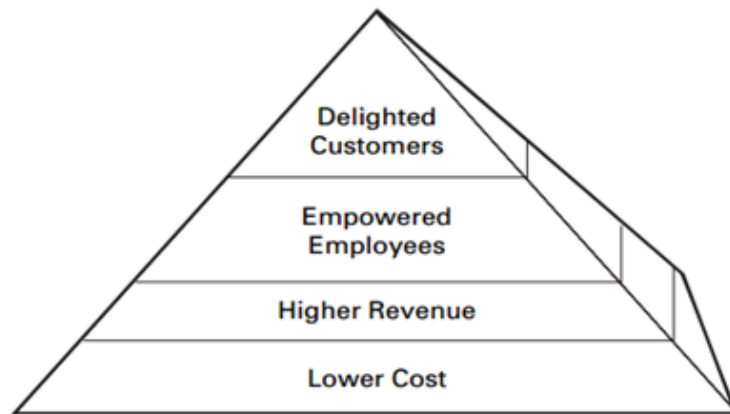
**Bajos costos.**

**Altos ingresos.**

**Clientes satisfechos.**

**Empleados con poder.**

Figura N°8: Resultados de la gestión de la calidad



Fuente: JURAN, J. y BLANTON, A. (2001. p. 14.4 – 14.5)

#### 1.3.1.4. Principios de la gestión de la calidad

De acuerdo a MÉNDEZ, J., JARAMILLO, D. y SERRANO, I. (2006, p. 61–67). Normas ISO 9000 tienen 8 principios de la gestión de calidad:

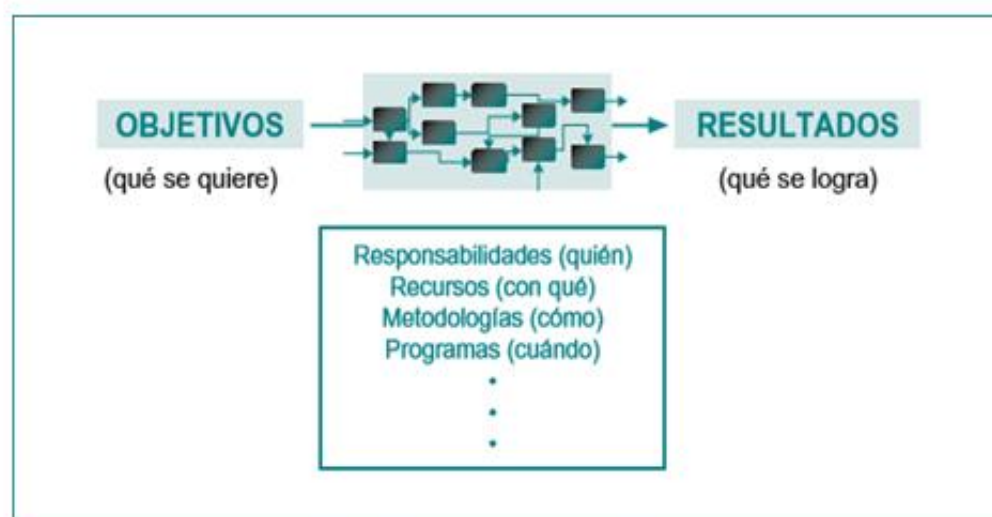
1. **El liderazgo;** Siendo líderes quienes logran unificar la dirección y la finalidad de la empresa. Los líderes son los responsables de la creación y de sostener un entorno agradable, el mismo en el que el personal sienta que es parte de ello, comprenda que es un eje importante e invaluable de la organización, logrando así involucrarse de manera total al cumplimiento de objetivos definidos.
2. **La organización con orientación a los clientes;** Se ha de percibir y entender los requerimientos del cliente, pues las empresas están dependientes directamente de esto, para lograr así complacer sus necesidades y conseguir un plus.
3. **La participación de personal;** Este personal de manera independiente de la función que desempeñe en la empresa, es esta una pieza importante para la institución, pues se hará uso de sus capacidades y habilidades para el beneficio neto en la empresa.
4. **Enfoque del sistema a gestión;** Es lograr identificar, entender y llegar a ejecutar los diversos procesos que se encuentran entrelazados, para el logro de un objetivo que se encuentra determinado, ello garantiza mejorar los objetivos planteados de los medios.
5. **Enfocado a proceso;** Siendo esto en el momento que los recursos requeridos y la agrupación de diversas tareas sean gestionadas como procesos, pues así se alcanzarán resultados superiores.

6. **Enfoque a la toma de decisión;** Analizar la información que ha sido conseguida a través de la sucesión de tareas, con el fin de lograr una meta, asegurarán que, las decisiones tomadas resultaron efectivas.
7. **La mejora continua;** Esta garantizará la permanencia y la constancia de una cultura de que la mejora debe ser continua, evaluará si la intención marcada en la empresa es perdurable y es firme.
8. **Relación con proveedores;** Es la suficiencia del cliente y de la empresa, estas dos logran ser de beneficio siempre que se mantenga la relación mutua.

#### 1.3.1.5. Enfoque de gestión por procesos

Indican BELTRÁN, J., CARMONA, M., CARRASCO, R., con respecto a que las empresas, con el ISO 9001, ya sea tomando ejemplares de gestión más enteros, tales como modelo EFQM o ISO 9004, se debe de estimar con alta importancia dicho enfoque y modelar la documentación, las metodologías, también el control de los recursos y/o actividades, no desestimando el concepto de que todo lo indicado con anteriormente proporcionara el lograr resultados que han sido trazados. Se explica cómo es que la gestión mediante procesos, se ejecutará con la única intención de redundar en el logro de obtener de forma rápida y eficiente los resultados.

Figura N°9: Gestión por procesos para alcanzar objetivos



Fuente: BELTRÁN, J. [et al.] (2009, p. 16)

A su vez, BELTRÁN, J. [et al.] (2009, p.29), Son cuatro etapas:



- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado.

#### **1.3.1.6. Desarrollo de la calidad orientada al proceso**

CAMISÓN, C. [et al]. (2006, p. 90), nos indica que, incorporando eficacia a un asunto, tiende a ser la nueva orientación, esto está justificado, el control de modo estadístico de los procesos, otra manera de expresarlo es que, se concentra en la cadena de tareas o secuencia de pasos en el momento de brindar un determinado producto o servicio, y no obtener, así como resultante productos o servicios con ciertos defectos o con fin de reclamo.

Además de esto, ISO 9001 la norma que hace mención a que la administración de calidad logrará que sea gestionada, sea verificada y sea comprobada de manera continua en todo proceso.

#### **1.3.2. Variable dependiente: Nivel de servicio.**

MORA, J. (2014, p. 122) se refiere al grado de servicio, como un modo que una empresa debe otorgar un servicio. El término servicio, fue cambiando con relación al tiempo y a pesar de eso, RODRIGUEZ, A. (2009, p.17) citando a Frías (2007, p.17), este indica que se hace necesaria por desear lograr incrementar la estimación al producto a ofertar, aquí existe un vínculo muy comprometedor entre cliente y el que brinda el servicio.

RODRÍGUEZ, A. (2009) citando a Frías (2007, p.17) donde esclarece que servicio, es una relación en cliente o consumidor y productor o prestador de servicio.

Distintas normas ISO, conceptualizan al servicio en la resultante de la comunicación que existe entre abastecedor y cliente, siendo el único fin, el de hacer batalla a las necesidades que tengan las personas.

RODRÍGUEZ, A. (2009) citando a Kottler (1988), este indica: servicio es todo trabajo inmaterial, el logro de este no está relacionado a otorgar productos que sean físicos.

A su vez, CAMISÓN, C., CRUZ, S. y GONZÁLES, T. (2006, p. 893-894). Hay que comprender las características y la naturaleza del servicio, como el principal punto de inicio

para lograr el aplicar, una administración de calidad en los procedimientos de un servicio. A su vez, hace referencia a los servicios, siendo este como un grupo de cometido económico.

### 1.3.2.1. Calidad en los servicios.

De acuerdo con MIRANDA, F., CHAMORRO, A., y RUBIO, S. (2007, 240-242 p.) señalan, la eficacia de servicio se enfoca en dirección en conseguir dar más en relación al servicio deseado por clientes. De esto podemos decir que, la eficacia de servicio enfrenta de manera adecuada lo que esperan los clientes, consiguiendo satisfacer así lo, que requiera o necesite.

Se muestra, la tabla N° 4: La definición de calidad de servicio, se detalla en referencia a los principios más importantes con respecto al desarrollo.

Tabla N°4: Definición de calidad en los servicios

N°	Autor	Definición
1	Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989)	Considerada como una actitud.
2	Gronroos (1982, 1984)	En su evaluación los clientes comparan el servicio esperado con el percibido.
3	Lewis y Booms (1983)	Medida por el cual se define cómo el nivel de servicio brindado se asemeja o iguala las expectativas del consumidor.
4	Holbrook, Corfman y Olshavsky (1985)	Actitud de evaluar y enjuiciar a los productos o servicios.
5	Holbrook y Corfman (1985)	Respuesta subjetiva de la gente a los objetos y, además, es un fenómeno altamente relativo que difiere entre distintas valoraciones.
6	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Modo de actitud resultante de la comparación entre las expectativas y percepciones del cliente.
7	Horovitz (1993)	Grado de excelencia seleccionada por las empresas u organizaciones para cumplir con lo que el cliente necesita.
8	Cronin y Taylor (1992)	Percepción del grado de desempeño del servicio brindado por parte del cliente.

Fuente: Rodríguez, A. cita a Frías, R., et al. (2007)

### 1.3.2.2. Dimensiones de la calidad de servicio

Refiere CAMISÓN, C. [et al]. (2006, p. 172) donde se refiere a Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) en el logro de poder identificar las dimensiones de calidad del servicio como su expresión. Para esto y según el estudio realizado, los autores que fueron citados en el párrafo precedente enmarcan 6 dimensionamientos, siendo las siguientes:

Elemento tangible, es considerado al aspecto de las personas de manera física también a la calidad de los componentes de comunicación e infraestructura.

Fiabilidad, es capacidad del cumplimiento que refiere a los compromisos dados, teniendo como respuesta a que la empresa cumple con las promesas que brinda.

Eficacia, es la competencia para lograr el efecto esperado o también el de ir en la dirección correcta para cumplir determinada cosa.

Capacidad en respuesta, es la celeridad con que se logra brindar el servicio que ha sido solicitado.

Seguridad, este engloba criterios como:

Profesionalidad, siendo la entrega adecuada y precisa del servicio ya sea dada esta por aptitudes y las actitudes de las personas.

Cortesía, es la consideración expresada hacia un cliente por parte de personal que tiene el contacto.

Credibilidad, es la claridad e integridad al momento de otorgar un servicio.

Seguridad, es descartar peligros que se puedan dar, dudas o los riesgos.

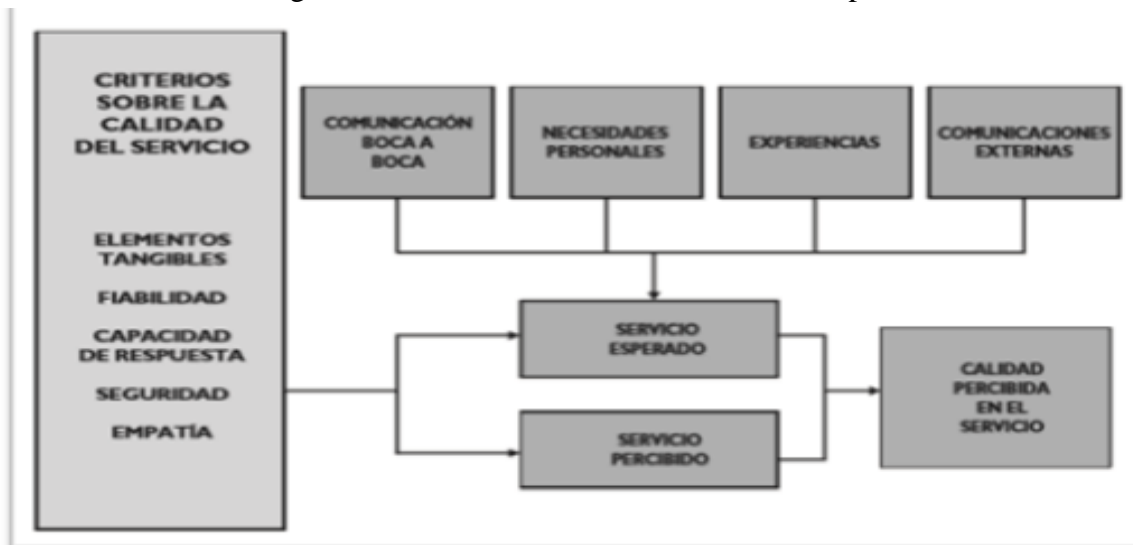
Empatía, es el momento donde se recaba accesibilidad, comprensión y la comunicación del cliente.

El logro de búsqueda de la concepción más exacta, en la Escuela Norteamericana se ha distinguido dos distintos puntos de visión; como primer punto es la definición de calidad del servicio de manera de adaptación en relación de lo que se espera y lo que se ha logrado del servicio, versus el segundo punto de vista de calidad de servicio relacionado a cometidos totalmente propios de lo que se ha percatado el cliente siendo este al que se brindó un servicio.

Calidad del servicio es entonces otorgada por la extensión de la divergencia existente entre la expectativa y la percepción de servicio. De ser así, manejar la definición exige reconocer y calcular dos aspectos diferentes: las percepciones y expectativas de los clientes.

En la Figura N° 10 se muestra esta definición condicionada de las cinco características de calidad. Lugar en el mercado competitivo.

Figura N°10: Calidad de servicio como concepto



Fuente: CAMISÓN, C. [et al]. (2006, p. 172) cita a Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990, p. 26).

El Nivel de servicio podría definirse como una sensación de que una organización ha producido en los clientes que atendió, contra el modelo de atención que ha sido empleado.

El nivel del servicio es doblegado a modificaciones constantes, de ahí que las empresas u organizaciones deciden considerar el mejoramiento de manera continua. En la búsqueda del logro de que se realice la mejora, principalmente, es reconocer en qué situación está posicionada la empresa ya que esto servirá de cimiento del compromiso y asegurar así una mejora continua, logrando conseguir una posición en el mercado disputado de este rubro.

#### 1.4. Modelo conceptual

##### - La calidad

Es la resultante de un trabajo bien realizado, se puede mencionar también que es, el trabajo realizado de modo eficiente y eficaz, que cumple con expectativas o necesidades que tiene el consumidor o el cliente.

A su vez, GUTIERREZ, H. (2010, p.19 – 20), citando a Juran (1990), nos indica que la calidad del servicio u producto sea el apropiado en utilizar, ya que cuenta como cimiento de consistencia la eliminación de los desperfectos en los detalles que satisfacen al consumidor o cliente.

- **El servicio**

Servicio como tal se conceptualiza como un hecho intangible, este es necesario y fundamental para lograr la suma de valor del producto en oferta, es el momento en el que ha de existir una arraigada relación entre, el cliente y el que da el produce o servicio.

A su vez, logra hacerse referencia a las concentraciones de tareas o procedimientos realizados en las empresas u organizaciones y brindar al cliente, el servicio que ha solicitado y de este modo lograr la satisfacción de las expectativas.

- **La gestión**

Es la ejecución o iniciación de procedimientos con la toma de dirección o mando, estos llegarán a hacer posible el logro de lo deseado por la organización.

- **El control**

Hace referencia a la verificación, auditoría, indagación y supervisión con referencia a ciertas actividades ya establecidas y debidamente ordenadas para el cumplimiento y logro de una meta o fin programado.

- **Proceso**

De acuerdo a lo mencionado en BONILLA, E. (2010, p. 26), el término proceso, comprende a la agrupación de las asignaciones programadas, estos serán empleados para transformar las entradas, productos, servicios o bienes y según sean las necesidades del cliente, deba esta cumplir con cumplirlos a cualquier medio.

- **La mejora continua**

Doctrina que desea mejorar y elevar la calidad del servicio, proceso o producto. De acuerdo a lo que ha mencionado EVANS, J. y WILLIAM, L. (2008, p. 22), dice que la mejora continua se refiere en modificaciones pequeñas y progresivas, tal como podría ser la innovación o quizá pueden ser grandes y rápidas. También se reconoce a la acción constante que es ejecutada con un fin, el de incrementar la competencia en cumplir los requerimientos mínimos y así mejorar el funcionamiento de los procesos.

- **La eficiencia**

GUTIERREZ, H. (2010, p. 21) determina que, en cuanto al simple concepto, es lo relacionado a través de un fin que se ha logrado y los medios que han sido utilizados para este fin.

- **La eficacia**

Definido como el empleo de recursos que sean inevitables para poder lograr los propósitos que han sido planteados y trazados.

De acuerdo a CHIAVENATO, I. (2004, p.132), nos indica que la eficacia es la forma es que se mide el cumplimiento de los resultados esperados en pro del logro de las metas determinadas. Haciendo síntesis, la eficacia viene a ser el cumplimiento de lo planificado.

- **No conforme de un servicio y/o producto**

Un bien, producto o servicio dado por una empresa, cuya característica al final no cumple con lo requerido con referencia a la necesidad, el diseño o la realización de la misma.

- **Aceptable**

Es la peculiaridad de un servicio. También, se relaciona su idea, pues las peculiaridades no la desechan por completo en su uso.

- **Satisfacción del cliente**

Es el nivel de complacencia del cliente con referencia a hacer efecto en las necesidades propuestas.

- **Sistema gestión de calidad**

Sistema de actividades que son ejecutadas para administrar y dirigir una empresa, negocio u organización enfocado a calidad.

## **1.5. Formulación del problema**

### **1.5.1. Problema general**

¿De qué manera la gestión de calidad enfocado a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019?

### **1.5.2. Problemas específicos**

¿De qué manera la gestión de calidad enfocado a procesos mejorará la eficacia del servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019?

¿De qué manera la gestión de calidad enfocado a procesos mejorará la fiabilidad del servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019?

## **1.6. Justificación**

Hoy las organizaciones entienden a la calidad como un término vital de utilización para llegar a ser competitivos, a su vez distinguirse del resto de competencia en el rubro; esto debido a que, lograr conseguir la calidad, bajo un nivel de control, se logrará copar las necesidades o las necesidades de los clientes o consumidores, logrará también traspasar toda expectativa del cliente y su vez otorgar el servicio de forma idónea y correcta, sea mediante servicios y productos que tengan un porcentaje mínimo en defectos o simplemente como la meta de todas las organizaciones traducidas en el logro de defectos en cantidad cero.

De acuerdo a lo mencionado en las líneas anteriores, se hace prudente alegar que la organización debe describir las necesidades o requerimientos y lograr identificar los detalles más relevantes para cumplir con la correcta y exacta gestión en la calidad por el logro de la mejora en el nivel del servicio.

Después de culminado tal estudio, es la organización o empresa quien deberá poseer una excelente gestión de calidad, este debe disminuir defectos y errores, a su vez ser eficaz y eficiente, que se gesten un ambiente de calidad en donde se note plasmado la disminución o nulidad referente a pérdidas de unidades referidas a las monetarias, tiempos de no productividad, también así un ambiente de poca o nula motivación.

### **1.6.1. Justificación técnica**

Se justifica la utilización de gestión de calidad, porque nos apoyará en dirigir de manera secuencial la calidad del servicio, a su vez, asociando el universo de normas que hay en la empresa, intentando siempre el contentamiento de los clientes. Así también, nos brindará apoyo con respecto al control, a la mejora en los procesos, optimización, así también en acrecentarse constantemente por el logro de alcanzar los propósitos determinados, así realizar posteriormente la verificación de las mejoras es necesario en nuestro vigente proceso productivo.

Así lograremos cumplir con las garantías de servicios que han sido pactados, mantener la fidelidad de nuestros clientes, ofreciéndoles un distinto servicio para generar la confianza en nuestro trabajo y a su vez en nuestro deber como institución.

### **1.6.2. Justificación económica**

Decide tomarlo de modo de adaptación para la rentabilidad de largo plazo, pues las empresas que cuenten con la capacidad de solución a problemas referidos a calidad, posterior a esto obtengan la disminución de los costos, serán estos los que lograrán el éxito, se impondrán dentro del mercado actual, este que a su vez es tan perceptible a los cambios drásticos.

### **1.6.3. Justificación teórica**

Se justifica teóricamente la presente, porque planteará los progresos respecto a la calidad en concordancia en el enfoque a procesos y conseguir los resultados deseados, mediante la premisa que se irán gestionando recursos y actividades considerándolos un proceso, esto de acuerdo a lo que tiene entendido en la ISO 9001. Considerando identificar cuál es la utilidad de la Gestión de Calidad, cuáles son los componentes clave que son imprescindibles para con organización en la iniciación de un proceso, posterior a esto tomar acción con respecto al mejoramiento de componentes nombrados nocivos para la organización.

### **1.6.4. Justificación social**

Los resultados de esta investigación permitirán servir como base para iniciar un plan de mejora continua en la empresa, el cual tiene como objetivo implementar la gestión de calidad para incrementar el nivel de servicio ya que por distintos factores como son: el poco análisis y



atención oportuna de los reclamos, procesos nulos para el tratamiento de los mismos. Esto hace que se obtenga poca eficacia y fiabilidad en los servicios brindados.

## **1.7. Hipótesis**

### **1.7.1. Hipótesis general**

La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019

### **1.7.2. Hipótesis específicas**

La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la eficacia del servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019

La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la fiabilidad del servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019.

## **1.8. Objetivos**

### **1.8.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera la gestión de calidad enfocado a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019.

### **1.8.2. Objetivos específicos**

Determinar de qué manera la gestión de calidad enfocado a procesos mejora la eficacia del servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019.

Determinar de qué manera la gestión de calidad enfocado a procesos mejora la fiabilidad del servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019.

## 1.9. Matriz de coherencia

Tabla N°5: Matriz de coherencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<b>GENERALES</b>		
¿De qué manera la gestión de calidad enfocada a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019?	Determinar de qué manera la gestión de calidad enfocada a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019.	La gestión de la calidad enfocada a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019
<b>ESPECIFICOS</b>		
¿De qué manera la gestión de calidad enfocada a procesos mejorará la eficacia del servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019?	Determinar de qué manera la gestión de calidad enfocada a procesos mejora la eficacia del servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019.	La gestión de la calidad enfocada a procesos mejora la eficacia del servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019
¿De qué manera la gestión de calidad enfocada a procesos mejorará la fiabilidad del servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019?	Determinar de qué manera la gestión de calidad enfocada a procesos mejora la fiabilidad del servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019.	La gestión de la calidad enfocada a procesos mejora la fiabilidad del servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C., SAN BORJA 2019.

Fuente: Elaboración propia

## **II. Método**

### **2.1 El diseño de la investigación**

#### **La investigación aplicada**

VALDERRAMA, S., 2002, (p.164). Este estudio que es aplicado, activa, dinámica, práctica y empírica. En seguimiento al logro de solución a los problemas, dependerá de hallazgos y de soporte teórico y lograr así de este modo se pueda generar un bien a la sociedad.

Se determinó que esta investigación es aplicada, debido a que, adaptó las fuentes teóricas de gestión de calidad con el enfoque a procesos, y se logró dar desenlace a la realidad problemática en la organización que fue materia de estudio en BAYENTAL BPO S.A.C.

#### **Cuasiexperimental**

VALDERRAMA, S., y LEON, L., 2009, (p.68), menciona que en el momento en que es imposible emplear un diseño experimental que sea auténtico se puede emplear un diseño cuasiexperimental. En el diseño mencionado también se manipulará la variable dependiente y lograr apreciar su relación y comportamiento influenciada por la variable independiente.

También, VALDERRAMA, S., 2002, (p.176), hace mención que estos diseños es interpretativo que comprenden analogías. Estos planteamientos son contra equilibrados, que cuentan con pre - prueba y pos - prueba y a su vez con grupo de control.

Se utilizó el diseño cuasiexperimental, ya que se tocó directamente la variable considerada dependiente que es en este caso, nivel de servicio, mediante el experimento en la eficiencia y la fiabilidad en BAYENTAL BPO S.A.C.

#### **El enfoque cuantitativo**

VALDERRAMA, S., 2002, (p.106). “Se identifica porque usa la recaudación y el análisis de la información y así poder dar respuesta a las preguntas de investigación; además usa métodos estadísticos para dar validez o falsedad de la hipótesis.”

Entonces se aplicó en este estudio el enfoque cuantitativo, con la recopilación de datos y se efectuó el estudio de dichos datos mediante el uso de tácticas cercanas a las estadísticas, matemáticas y se logró el fundamento de lo antes planteado en BAYENTAL BPO S.A.C.

## **La investigación de nivel explicativo**

La presente investigación tiene un nivel explicativo, ya que explicó y a su vez estableció causas de un fenómeno específico, un proceso y un comportamiento BAYENTAL BPO S.A.C.

VALDERRAMA, S., 2002, (p.164), señala que una investigación explicativa, de acuerdo con su nombre que lo indica, concentra sus cimientos en la explicación del por y en qué tipo de condiciones, ya sea un hecho que se ha de manifestar o simplemente por qué ha de existir alguna relación, a través de las dos o más variables. Expresado de otro modo, esta es la encargada de buscar la raíz del problema, causa – efecto.

## **2.2 Las variables y la operacionalización**

### **2.2.1 Variable independiente.**

Gestión de Calidad. – De otra manera, manifiestan MARCELINO, M., y RAMIREZ, D., (2012, p. 93). “La administración de la calidad para gestionar y controlar la calidad de una empresa. Mediante el cual permite la continua mejora en una organización y así ofrecer un posible reconocimiento en el mercado y alcanzar que el cliente se sienta satisfecho.”

Adicional a esto, con respecto a la gestión; este es el agrupamiento de actividades, de una forma combinada controlan y dirigen los sistemas de la organización. Semejante a la norma ISO (9001:2008), quien ratifica que la administración es un sistema de actividades que han sido reguladas con el fin de poder controlar y dirigir.

### **2.2.2. Variable dependiente**

#### **Nivel de Servicio:**

De acuerdo con CAMISÓN, C., CRUZ, S. y GONZÁLES, T. (2006). Nos indican que comprender el ambiente de servicio es un avance importante y aplicar el método en procedimientos. También, hace referencia que el nivel de servicio en una organización no solo se enfoca en el rubro económico, además, se comprende en la parte terciaria, es decir, la atención como servicio primordial de la organización.

Asimismo, MORA, J. (2012) indica, el rango de nivel servicio es la forma en que la empresa debe medir el servicio brindado.

Hacemos referencia al plazo determinado en la entrega del servicio al cliente, en este contexto, BAYENTAL BPO S.A.C. Asimismo la eficacia y fiabilidad del servicio, se comprenden como los métodos requeridos en la prestación del mismo.

### **Dimensiones de la variable dependiente**

#### **Eficacia de servicio:**

Es caracterizar un objetivo, con anticipación, y así luego lograrlos. La eficacia consta en aquello que ha de realizarse y poder alcanzar los objetivos propuestos. También hace referencia a la obtención de objetivos y metas que fueron planteados desde la empresa. Este estudio es lograr con el objetivo principal de solucionar los reclamos dentro de un plazo establecido.

Así también, según CHIAVENATO, I. (2004, p. 132) indica; eficacia es la capacidad de alcanzar el cumplimiento del servicio.

Conforme a, OLIVEIRA, R. (2002, p. 20), indica; eficacia se relaciona en el cumplimiento de metas y resultantes propuestas, esto se traduce en conseguir el logro de tareas que lleguen a alcanzar metas determinadas. Eficacia es la medida que hace que se logre alcanzar el resultado final.

#### **Fiabilidad del servicio:**

Según ZEITHAML, V., BITNER, M. y GREMLER D. (2009), se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.

Podemos decir que es la capacidad de actuar en la manera solicitada dentro de las condiciones pre dispuestas y también bajo un plazo de tiempo fijado previamente para establecer un servicio. También, se puede decir que la fiabilidad es el encadenamiento en el tiempo, de la calidad ya sea de servicios o productos.

### 2.2.3. Operacionalización de variables

Tabla N°6: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<p>MARCELINO, M. y RAMIREZ, D. (2012, p. 93) "La gestión de la calidad se refiere a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.</p> <p>Es así que, esta permitirá a una organización mejorar de manera continua y ofrece la posibilidad de obtener reconocimiento en el mercado para lograr la satisfacción del cliente."</p>			
<b>NIVEL DE SERVICIO</b>	<p>CAMISÓN, C., CRUZ, S. y GONZÁLES, T. (2006). Nos indican que comprender el ambiente de servicio es un avance importante y aplicar el método en procedimientos. También, hace referencia que el nivel de servicio en una organización no solo se enfoca en el rubro económico, además, se comprende en la parte terciaria, es decir, la atención como servicio primordial de la organización.</p>	<p>El nivel de servicio es la capacidad que tiene la empresa BAYENTAL BPO S.A.C de cumplir con el plazo establecido de respuesta de los reclamos y mejorar la calidad de los procesos necesarios para lograr un servicio fiable.</p> <p>Con los indicadores de expresión porcentual de eficacia y de fiabilidad, mediante las herramientas de información como resúmenes de ventas y tabla de tipificaciones del área de soporte de operaciones.</p>	<p><b>Eficacia</b></p> <hr/> <p><b>Fiabilidad</b></p>	<p>EF = Índice de eficacia</p> <p>CRR = Cantidad de reclamos resueltos.</p> <p>TRR = Total de reclamos recibidos</p> <p><math>EF = \frac{CRR}{TRR}</math></p> <hr/> <p>FB = Índice de calidad del servicio de resolución de reclamos</p> <p>CD = Cantidad de desistimientos</p> <p>TRR = Total de reclamos resueltos</p> <p><math>FB = \frac{TRR - CD}{TRR}</math></p>

Fuente: Elaboración propia

## **2.3 Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

Indica EUGENIA, M. (2009, p. 35) cuando tienen particularidades iguales se integran a una misma clase.

Este caso de investigación, la población fue 30 días para el pre test y 30 días para el post test en la organización BAYENTAL BPO S.A.C.

### **2.3.2. Muestra**

EUGENIA, M. (2009, p. 36), menciona que una parte pequeña de una población que es observada se le llama muestra.

Este caso de investigación, la muestra estuvo compuesta por la atención de reclamos durante 30 días (población) en la organización BAYENTAL BPO S.A.C.

### **2.3.3. Muestreo**

Se realizó un muestreo por conveniencia, por lo cual se tomó la totalidad de atención de reclamos en 30 días en BAYENTAL BPO S.A.C.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnica**

Tendrá utilización de la técnica para cumplir el objetivo de lograr determinar las quejas. Se ejecutarán análisis en un período definido; mediante el cual se logrará captar los hechos del proceso en sí.

### **2.4.2. Instrumentos**

Formato de información de operaciones: se empleará en registrar y verificar los datos que se hayan logrado.

### **2.4.3. Validez**

Se efectuará bajo los siguientes criterios:

El juicio de expertos; Esto se efectuará con 03 jurados de experiencia en el tema tratado.

#### **2.4.4. Confiabilidad de datos**

De acuerdo a lo antes mencionado las recolecciones de datos y sus fuentes son verdaderas, es averiguación de la organización con una fiabilidad buena, a la vez, se usará como instrumento de medición el reporte de procedimientos, el resumen de ventas y desistió.

### **2.5 Métodos de análisis de datos**

De acuerdo a HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y Baptista, L. (2006, p. 443), estadística inferencial para examinar hipótesis y evaluar ciertas medidas. A su vez, hace mención que la estadística inferencial es referida al argumento de estudios estadísticos obtenidos al realizar la recolección de datos de una muestra, ya que los datos de la población, no son computados, ya que no hay datos de la población en general.

A su vez, HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y Baptista, L. (2006, p. 443) nos cita a Wiersma y Jurs, (2005), indican que la estadística inferencial se refiere que si la hipótesis guarda congruencia con los resultados conseguidos.

### **2.6 Aspectos éticos**

El proyecto basado garantiza que se han conseguido por medio de diferentes teorías del entorno académico, en cuanto a antecedentes y teorías. Esto se propone con la única esperanza que la empresa logre implantar instrumentos que ayuden a lograr un buen servicio.

### **2.7 Desarrollo de la propuesta**

#### **2.7.1. Situación actual**

##### **2.7.1.1. Descripción general de la empresa**

Dedicada al rubro del outsourcing. BAYENTAL BPO S.A.C., constituida como empresa según las leyes peruanas en octubre del año 2011, inicia operaciones principalmente como terciaria de servicio de ventas masivas mediante el telemarketing.

En el transcurrir de estos años de servicio, en búsqueda constante del cumplimiento de acuerdos, aplicando la ética en todos sus servicios, sus cimientos han sido nuestra continuidad y avance tanto en el nivel de contratos con nuevos clientes, como también el desarrollo de proyectos de mejora con los existentes.



**Base legal**

- Razón Social: BAYENTAL BPO S.A.C.
- Tipo de Empresa: SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
- Número de RUC: 20538250369
- Representante Legal:
- Gerente General: URBINA HARBAUER JUAN FERNANDO
- Domicilio Fiscal: AV. SAN BORJA NORTE NRO. 994 DPTO. 301 / SAN BORJA
- Actividad Económica: OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTIFICAS Y TECNICAS NCP.
- Fecha de Inicio de Actividades: 24/11/2010

**Misión**

Ser accionista importante de nuestros consumidores y ofrecer un servicio con un buen equipo humano comprometido y capacitado, sistemas nuevos para dar soluciones a las necesidades.

**Visión**

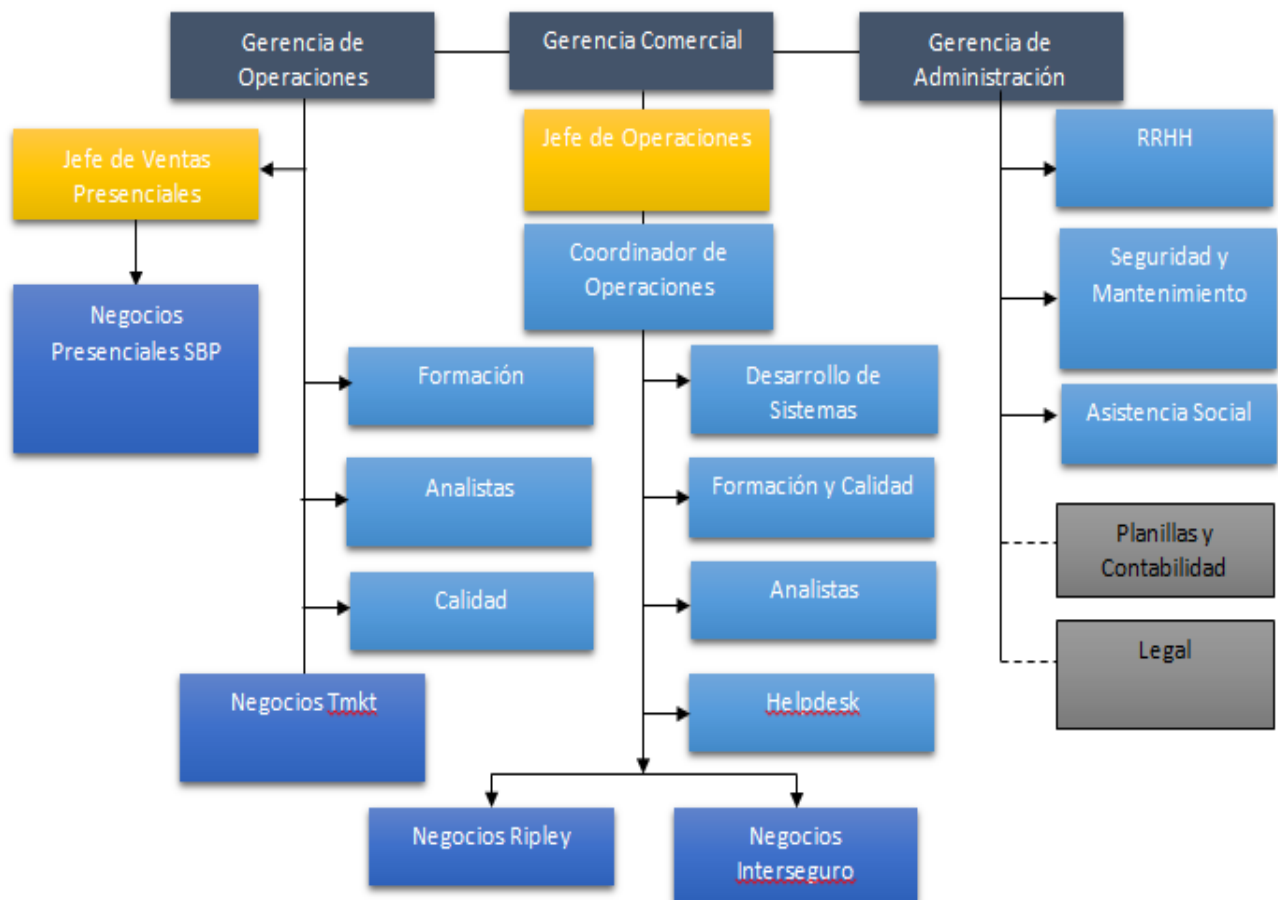
Progresar con una comunicación a largo plazo con los clientes, dedicándonos con un buen nivel de servicio y mejor dedicación.

**Valores**

Profesionalidad, innovación, honestidad, confianza, fiabilidad y excelencia.

## Organigrama

Figura N°11 : Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

### 2.7.1.2. Productos que ofrece la empresa

- SCOTIABANK: Tarjetas de crédito y compra de deuda
- RIPLEY: Tarjetas de crédito, Super efectivo, Préstamo ya, Incremento de línea.
- ONCOSALUD: Seguro oncológico.
- INTERBANK: Seguros de SOAT, Protección de tarjetas.
- INTERSEGUROS: Seguros personales.
- RIMAC: Seguros personales, SOAT.

## VOLUMEN

## CAPACIDAD

#### 2.7.1.4. Análisis de la captura de datos de la situación actual

El análisis de la situación actual de acuerdo a los datos obtenidos, se llega a la conclusión en los siguientes resultados:

Tabla N° 7: Resultados de datos antes de la mejora

VENTAS	277
RECLAMOS	50
DESISTIMIENTOS	35
RECLAMOS RESUELTOS	0
EFICACIA	0%
FIABILIDAD	0%

Fuente: Elaboración propia

Esto muestra que no existía ningún control ni mejora sobre eficacia, ni la evaluación de la fiabilidad en los procesos que a su vez no están definidos.

Detalle de los resultados pretest (Anexo N° 1)

#### 2.7.2. Propuesta de la mejora

##### 2.7.2.1. Análisis de alternativa

1. Capacitación y feedback constante al personal.
2. Evitar la rotación de personal con permanencia laboral elevada.
3. Implementación de un sistema informático que sustituya al personal destacado en el área de soporte de operaciones que no cumple con los resultados esperados.
4. Implementar procesos que aseguren el cumplimiento del nivel de servicio esperado y de este modo seguir flujos eficientes y fiables.

Las principales quejas es la demora, errores en la gestión, datos falsos, falta de documentos, análisis inapropiado, etc. Se resumen que solución sobre atención de reclamos, falta de normalización con los colaboradores es nula, cada uno actúa sin un proceso determinado, menguando en la austera calidad del servicio en el proceso.

Siendo la orientación por procesos el camino a seguir, entonces con la aplicación de una gestión por procesos adecuar la normalización y alcanzar un mejor análisis de los casos y armado de documentación.

La administración identifica el método para cada uno de los involucrados (puestos), actividades para efectuar los procesos, finalidad, alcance e indicadores de medición para controlar la eficiencia.

### 2.7.2.2. Cronograma

Se inicia el 01/07/2019 hasta el 15/08/2019, con 4 etapas:

### 2.7.2.3. Presupuesto de la implementación de la mejora

El presupuesto asignado para el proyecto es de S/. 5 696.00, distribuidos en los siguientes recursos:

Tabla N°8: Recursos del proyecto

<b>Cant.</b>	<b>Recurso</b>	<b>Horas-Hombre</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
1	Investigador	288 H-H	S/.6,00	S/.1.728,00
1	Jefe de área	64 H-H	S/.12,00	S/.768,00
1	Responsable de soporte de operaciones	128 H-H	S/.8,00	S/.1.024,00
1	Asesor de área	32 H-H	S/.4,00	S/.128,00
4	Hojas bond	-	S/.12,00	S/.48,00
1	Laptop	-	S/.1.500,00	S/.1.500,00
1	Impresora	-	S/.500,00	S/.500,00
<b>TOTAL</b>				<b>S/.5.696,00</b>

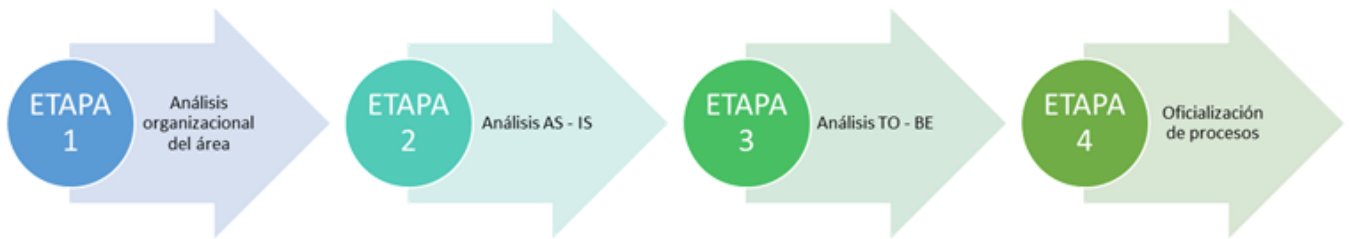
Fuente: Elaboración propia

### 2.7.3. Implementación de la propuesta

#### 2.7.3.1. Describir implementación

En el marco de la norma ISO 9001:2015 de la Gestión de la calidad, en el capítulo 4 del Contexto de la Organización se ha identificado la necesidad de la implementación de la Gestión por proceso, cuya finalidad del presente proyecto es su ejecución. Por consiguiente, el proyecto sigue las siguientes etapas bajo la metodología de la estrategia:

Figura N°12: Fases del proyecto



Fuente: Elaboración propia

Tabla N°9: Etapas de proyecto

Etapas	Duración
Etapa 1: Análisis organizacional del área	7 días
Etapa 2: Análisis AS – IS	15 días
Etapa 3: Análisis TO – BE	13 días
Etapa 4: Oficialización de procesos	5 días

Fuente: Elaboración propia

Luego, se desarrolla y se describe:

a) Etapa 1: Análisis organizacional del área

Quienes la conforman y que funciones realizan.

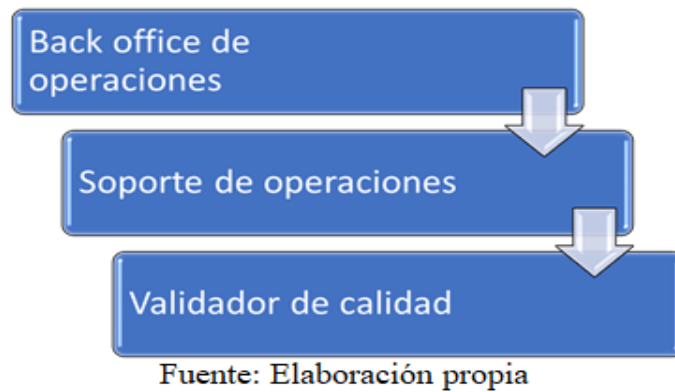
Con las siguientes actividades:

- ☐ confección de organigrama del área
- ☐ Caracterización
- ☐ Identificación de las funciones
- De la organización del área

Mediante el enfoque y finalidad de la estrategia ADP (Análisis y Descripción de Puestos) se observó el organigrama actual del área, caracterización e identificación de puestos para el cumplimiento del objetivo del área.

Organigrama actual del área.

Figura N°13: Organigrama actual del área



Existe un gerente de operaciones, quien coordina con las demás dependencias en el área de operaciones por el jefe de operaciones.

Figura N°14: Nivel de dependencia entre gerencia y unidad de línea



## De la identificación de los puestos y funciones

Tabla N°10: jefe de operaciones

Puesto: Jefe de operaciones	
GENERALIDADES	
<b>Reporta a</b>	Gerente de operaciones
<b>Supervisa a</b>	Responsables de Calidad Responsables de Supervisión de operaciones Responsable de Back office de operaciones Responsable de Soporte de operaciones
<b>Obligaciones y Responsabilidades</b>	Coordinar las funciones y responsabilidades de los asesores Controlar el seguimiento de los compromisos del área de supervisión de operaciones Dirigir la elaboración en el sistema de indicadores de la planificación y operativa. Coordinar la elaboración de los planes a corto, mediano y largo plazo Elaborar informes de diagnósticos situacionales y temporales de las bases asignadas mediante análisis internos y externos a solicitud de Gerencia o el cliente. Coordinar la elaboración de los informes estadísticos de las carteras asignadas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°11: Supervisor de calidad

Puesto: Supervisor de calidad	
GENERALIDADES	
<b>Reporta a</b>	Jefe de operaciones
<b>Supervisa a</b>	Ejecutivos de calidad
<b>Obligaciones y Responsabilidades</b>	<p>Analiza los resultados de calidad de los diversos servicios e implementa medidas de acción para su mejora.</p> <p>Retroalimentar efectivamente al equipo a su cargo sobre los patrones y puntos a mejorar y plantear estrategias de mejora <u>continua</u>.</p> <p>Supervisar las acciones de mejora con el propósito de mantener los objetivos de calidad.</p> <p>Elaboración de planes de acción para la mejora de la información en plataforma en base a las falencias detectadas por el Área de Calidad</p> <p>Mantener un ambiente laboral adecuado dentro del equipo a cargo, brindando el apoyo requerido y/o escalando los temas que afecten la satisfacción laboral.</p> <p>Validar las cuotas de monitoreo a realizar en cada servicio a nivel de agente y programa.</p> <p>Realizar el seguimiento a la gestión de los ejecutivos a su cargo.</p> <p>Realizar informes en base a los resultados de calidad y productividad, logrando identificar aspectos críticos de la atención del servicio.</p> <p>Otras tareas designadas por su jefe Inmediato</p>

Fuente: Elaboración propia



Tabla N°12: Ejecutivo de calidad

Puesto: Ejecutivo de calidad	
GENERALIDADES	
<b>Reporta a</b>	Supervisor de calidad
<b>Supervisa a</b>	No aplica
<b>Obligaciones y Responsabilidades</b>	<p>Monitorear las grabaciones a los agentes de operaciones de acuerdo al tipo de gestión desempeñada.</p> <p>Monitorear las actividades a los agentes en proceso de control de calidad, para validar si cumplen con lo establecido con la pauta de Calidad.</p> <p>Entregar las minutas de las actividades realizadas con la operación y/o el cliente contratante.</p> <p>Dar feedback a los supervisores descalibrados en la sesión de calibración, este se realizará dentro de las 24 horas siguientes de la sesión.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 13: Responsable de soporte de operaciones

Puesto: Responsable de soporte de operaciones	
GENERALIDADES	
<b>Reporta a</b>	Jefe de operaciones
<b>Supervisa a</b>	No aplica
<b>Obligaciones y Responsabilidades</b>	<p>Administrar la estructura de la Base de Datos que se genera por cada operación.</p> <p>Analizar los casos de reclamos en los diferentes servicios.</p> <p>Conocimiento permanente de las interacciones del mercado, productos, servicios y de las herramientas de apoyo que utilizan y abordan los canales externos.</p> <p>Nuevas funciones que por el giro del negocio se requiera asumir</p>

Fuente: Elaboración propia

**b) Etapa 2: Análisis AS – IS**

Es reconocer todos los procesos del área de Back Office.

**Mapeo de procesos:**

Identifica procesos que se efectúan en el área de Back Office con:

Analizar la intención del área.

Reconocer bienes y/o servicios y proveedores

Establecer procesos.

**Mapeo de procesos:**

Nivel 0

Representación global de los procesos.

Nivel 1

Representación gráfica de su proceso concreto.

Nivel 2

Grupo de actividades del proceso.

Nivel N

nivel de desagregación ultimo de Nivel 0

Actividad

Conjunto de acciones dentro de un nivel N.

Tarea

Camino de una actividad.

Figura N°15: Niveles de procesos



Fuente: SGP/PCM - 2014

### Matriz de Procesos:

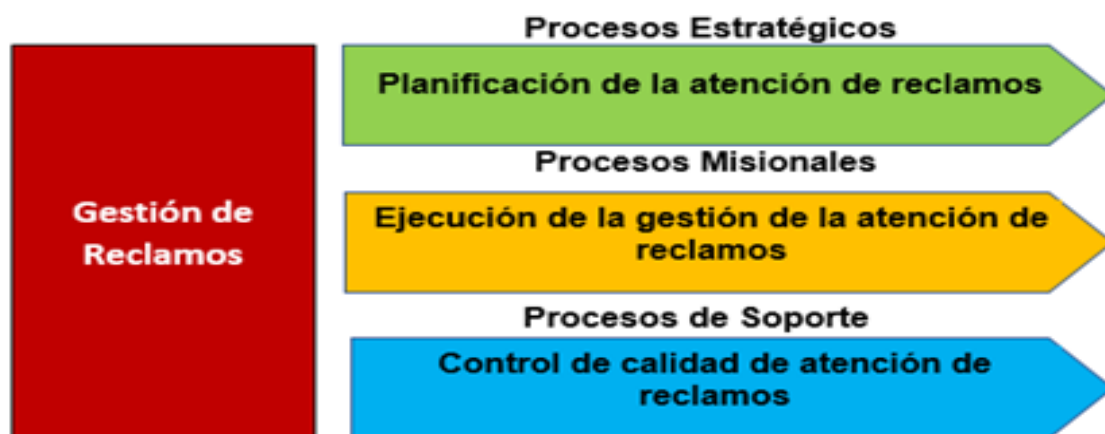
Registra y corrige datos de los procesos en los niveles

Figura N°16: Columnas de la matriz de procesos

Tipo Proceso	Cód. Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 0	Cód. Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 1	Cód. Proceso Nivel 2	Proceso Nivel 2	Cód. Actividad	Actividad	Cód. Tarea	Tarea	Órgano	Unidad Orgánica	Número Correlativo (Mapeo de Puestos)	Ejecutor
--------------	----------------------	-----------------	----------------------	-----------------	----------------------	-----------------	----------------	-----------	------------	-------	--------	-----------------	---------------------------------------	----------

Fuente: Servir

Figura N°17: Mapa de procesos del área de soporte de operaciones.



Fuente: Elaboración propia

Tabla N°14: Inventario de procesos

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
Gestión de reclamos	1.1. Planificación de la atención de reclamos	1.1.1. Elaboración del plan de atención de reclamos
	1.2. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos	1.2.1. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos
	1.3. Control de calidad de atención de reclamos	1.3.1. Control de calidad de atención de reclamos

Fuente: Elaboración propia

## **Manual de procesos:**


Se consideran las siguientes partes:

Tabla N°15: Elementos del manual de procesos

<b>Carátula</b>	NOMBRE DE LA ENTIDAD LOGOTIPO DE LA ENTIDAD MANUAL DE GESTION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PROCESO X (NIVEL 0) CÓDIGO DEL MANUAL VERSIÓN: XX Revisado por Aprobado por
<b>Objetivo del documento</b>	Precisar el o los beneficios (propósitos) que se pretende alcanzar mediante la formulación y empleo del Manual.
<b>Alcance</b>	Determinar el ámbito de aplicación del Manual.
<b>Términos y definiciones del proceso</b>	Definir aquellos términos técnicos empleados en la descripción de los procesos que requieren aclaración de su significado, debiendo ser presentados en orden alfabético.
<b>Ficha del Proceso de Nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel.</b>	Se incluirá la Ficha del Proceso de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel, mostrando básicamente el nombre del proceso, el objetivo del proceso, los proveedores, entradas, salidas, destinatario de los bienes y servicios y un listado que muestre el siguiente nivel de desagregación. <i>En el anexo N° se muestra el formato de ficha de procesos.</i>
<b>Descripción del proceso (Nivel N) (procedimiento)</b>	En esta parte del documento, se presentará de manera secuencial cada una de las actividades en que se descompone el proceso del último nivel desagregado, el cual debe contener una Ficha de Procedimiento y su Diagrama de flujo correspondiente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°16: Ficha técnica nivel 0

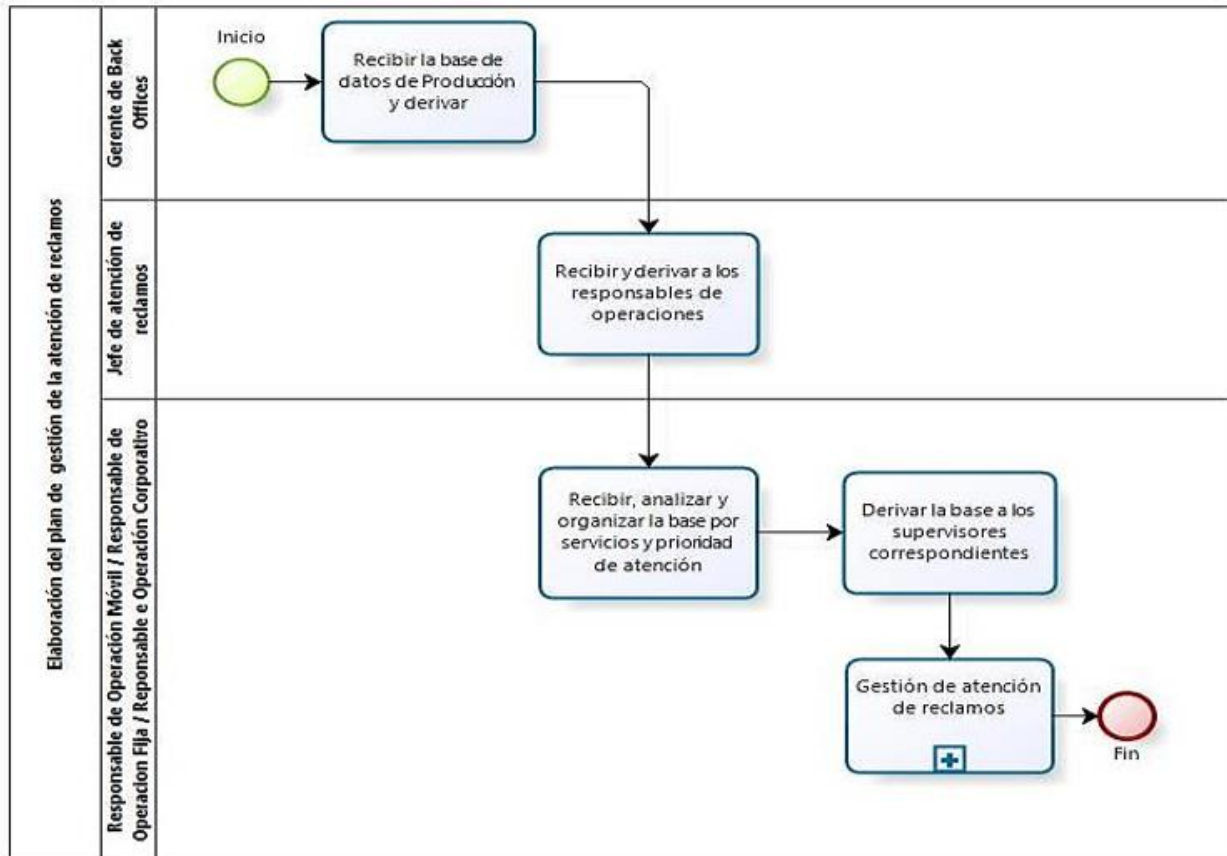
BAYENTAL BPO S.A.C. – BAYENTAL				
FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	1. Gestión de reclamos		4) responsable	Soporte de operaciones
2) Objetivo	Gestionar la mayor cantidad de reclamos en el plazo establecido cumpliendo las metas de producción en los estándares de calidad.		5) Requisitos	Expediente completo del cliente
3) Alcance	Desde la planificación del armado de la base hasta su ejecución y evaluación de servicio.		6) Clasificación	Proceso de soporte
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedor	8) Entradas	9) Procesos Nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o Destinatario de los bienes o servicios
Gerente de producción	Base de datos	1.1. Planificación de la atención de reclamos	Base de datos procesada por prioridad	Responsable de Reclamos o soporte de operaciones
Responsable de Reclamos y soporte de operaciones	Base de datos procesada por prioridad	1.2. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos	Carta o resolución del reclamo	Sistema interno de archivamiento
Carta o resolución del reclamo	Asesor de Reclamo	1.3. Control de calidad de atención de reclamos	Puntuación Acta de feedback	Asesor de Reclamo

Fuente: Elaboración propia

## Planificación de la atención de reclamos

### Elaboración del plan de atención de reclamos

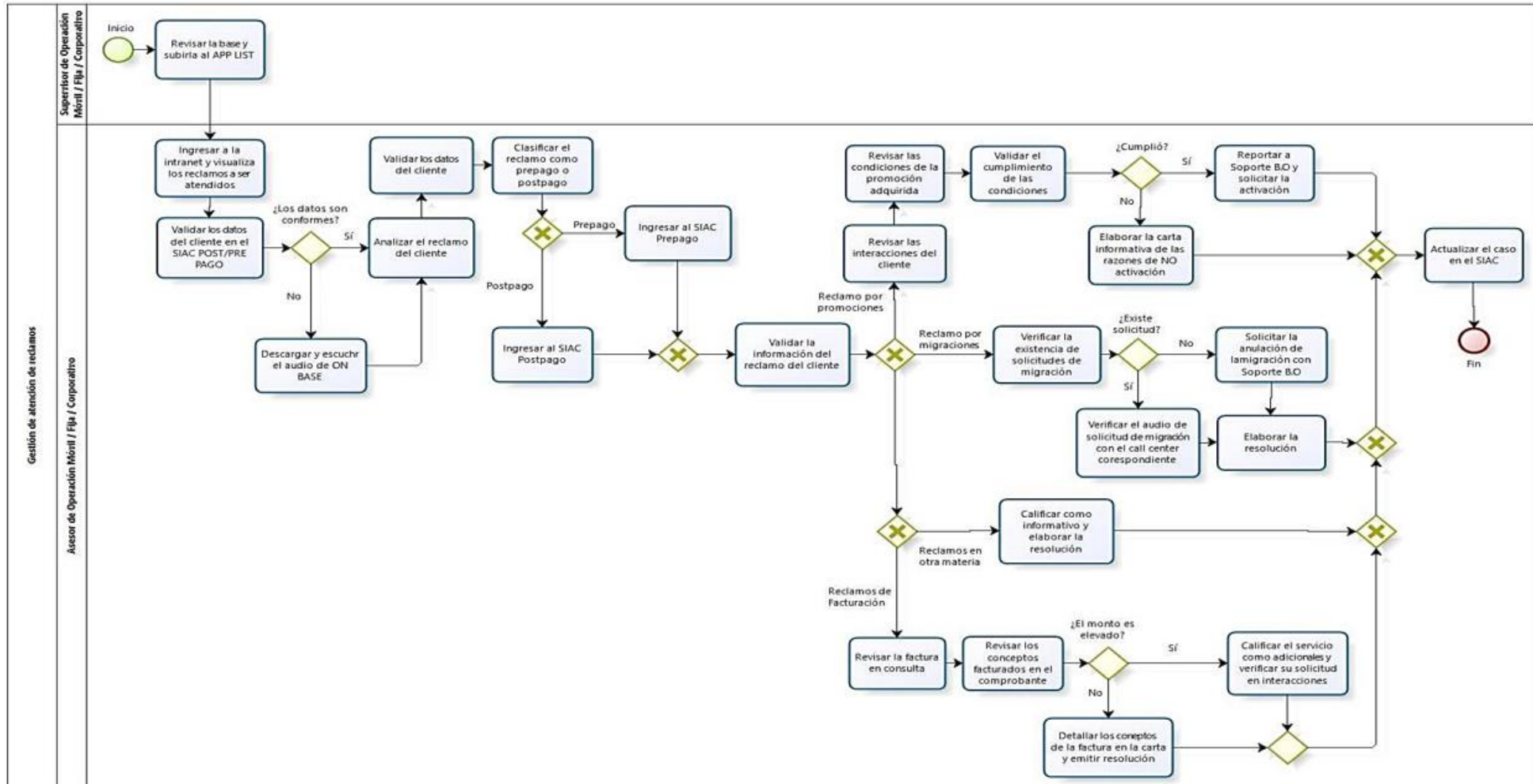
Figura N°18: Proceso de elaboración del plan de atención de reclamos – AS IS



Fuente: Elaboración propia

## Ejecución de la gestión de la atención de reclamos

Figura N°19: Proceso de ejecución de la gestión de atención de reclamos – AS IS

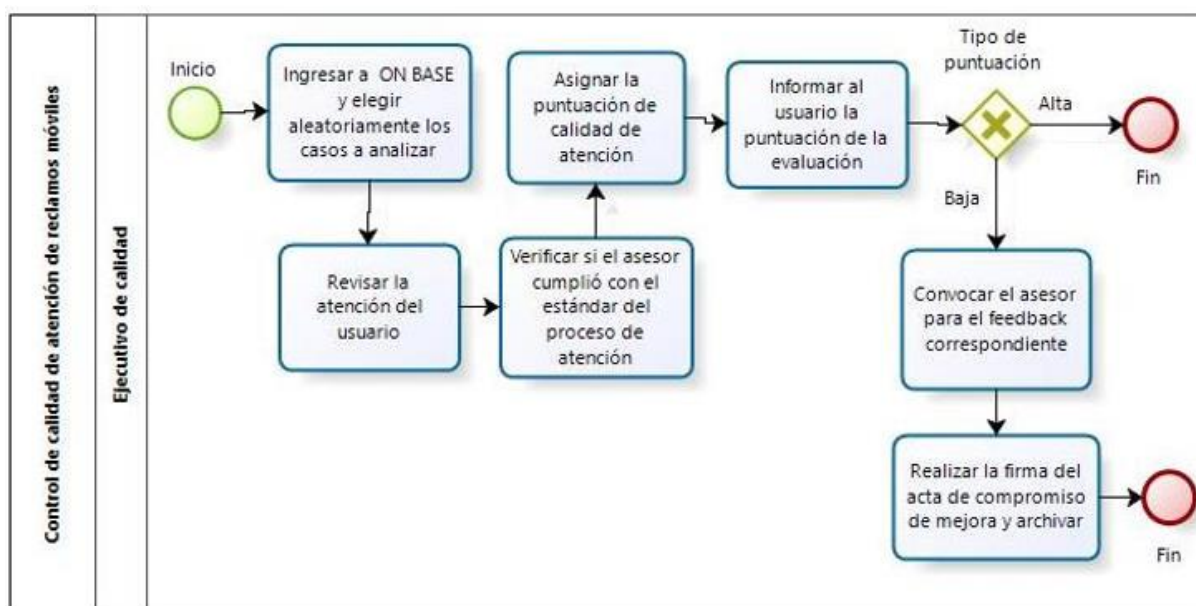


Fuente: Elaboración propia



## Control de Calidad de atención de reclamos

Figura N°20: Proceso de calidad de atención de reclamos – AS IS



Fuente: Elaboración propia

## Etapa 3: Análisis TO BE

Son las siguientes:

Tabla N°17: Análisis TO - BE

ASPECTOS	AS IS	TO BE
<b>DEL INVENTARIO</b>	Se identifican 3 grandes procesos para la gestión de reclamos, los cuales las actividades se encuentran no tan disgregadas y, por lo tanto, el proceso no se realiza con mayor detalle de análisis	Si bien, el análisis de procesos identificados son los mismos para los 3 tipos de reclamos existentes, se considera por el momento, mantener el mismo inventario ya que, con los cambios posteriores la adaptación puede traer disminución en la productividad de atención de reclamos.

<b>DE LOS PROCESOS</b>	<p><b>Del proceso 1.1.1. Elaboración del plan de gestión de la atención de reclamos</b></p> <p>Se observa que la actividad realizada por los 3 diferentes responsables de Reclamos de análisis y organización por servicio y prioridad de atención no es suficiente para cumplir con las metas programadas de productividad, eficiencia y fiabilidad de la atención de reclamos. Ya que se considera que debería implementarse una actividad de armado de estrategia propuesta a implementar.</p>	<p><b>Del proceso 1.1.1. Elaboración del plan de gestión de la atención de reclamos</b></p> <p>Se recomienda como actividad a incluir en el flujo del proceso la actividad de elaborar los pronósticos de cantidad de reclamos por servicios a atender y de acuerdo a ello, realizar la priorización de atención de caso por rentabilidad de servicio.</p>
	<p><b>Del proceso 1.2.1. Gestión de atención de reclamos</b></p> <p>Se encuentra que el inicio del proceso se da desde la carga de la base en Applist sin ningún trabajo de análisis para su asignación de casos para los asesores.</p>	<p><b>Del proceso 1.2.1. Gestión de atención de reclamos,</b> se aumenta una actividad ejecutada por el supervisor, la de asignación de casos a los asesores con la finalidad de mejorar la atención de los servicios. El hecho de que los asesores conozcan sus casos a resolver pues se tendrán una atención más personalizada y mejorada, ya que como se viene realizando, los mismos asesores eligen al azar sin ningún filtro en especial.</p>
	<p><b>Del proceso 1.3.1. Control de calidad de atención de reclamos,</b> se identifica que el control de calidad realizado se limita únicamente a realizar la actividad del feedback.</p>	<p><b>Del proceso 1.3.1. Control de calidad de atención de reclamos.</b></p> <p>Se aumentaron unas actividades de feedback grupal a modo de que los asesores recuerden los tips de atención de reclamos, a su vez, la elaboración de un plan de capacitaciones continuas como inducción para mejorar la calidad del servicio.</p>

Fuente: Elaboración propia

De todo esto, se obtiene lo siguiente:

### Del inventario TO – BE.

Tala N°18: Inventario TO - BE

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
Gestión de reclamos	1.1. Planificación de la atención de reclamos	1.1.1. Elaboración del plan de atención de reclamos
	1.2. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos	1.2.1. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos
	1.3. Control de calidad de atención de reclamos	1.3.1. Control de calidad de atención de reclamos

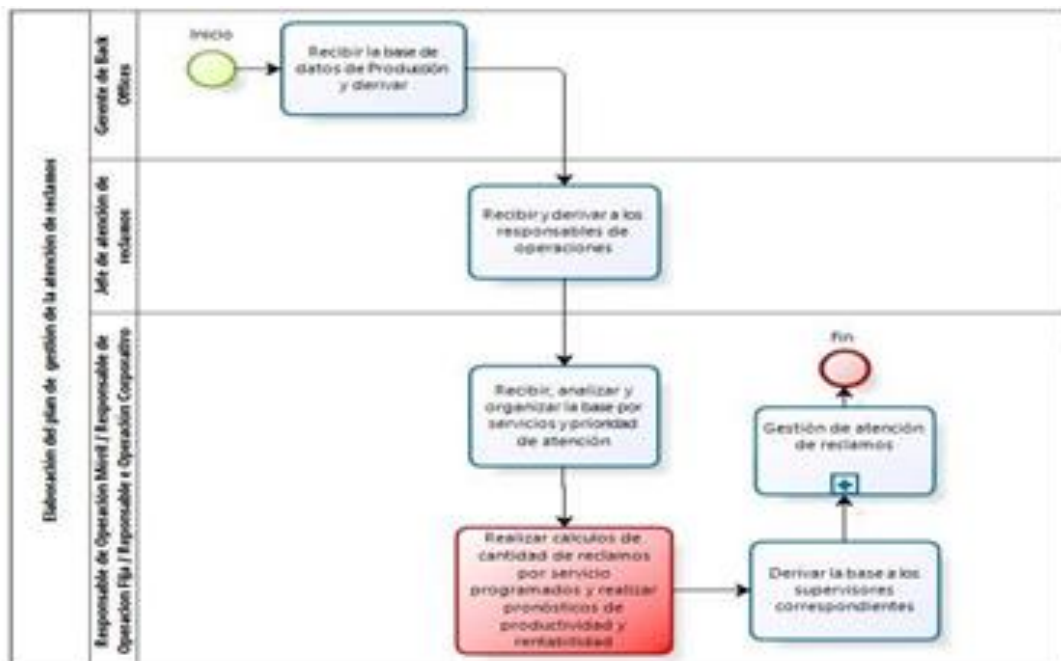
Fuente: Elaboración propia

### De los procesos TO -BE

De los procesos se obtienen los diagramas de flujos de procesos

### Elaboración del plan de atención de reclamos

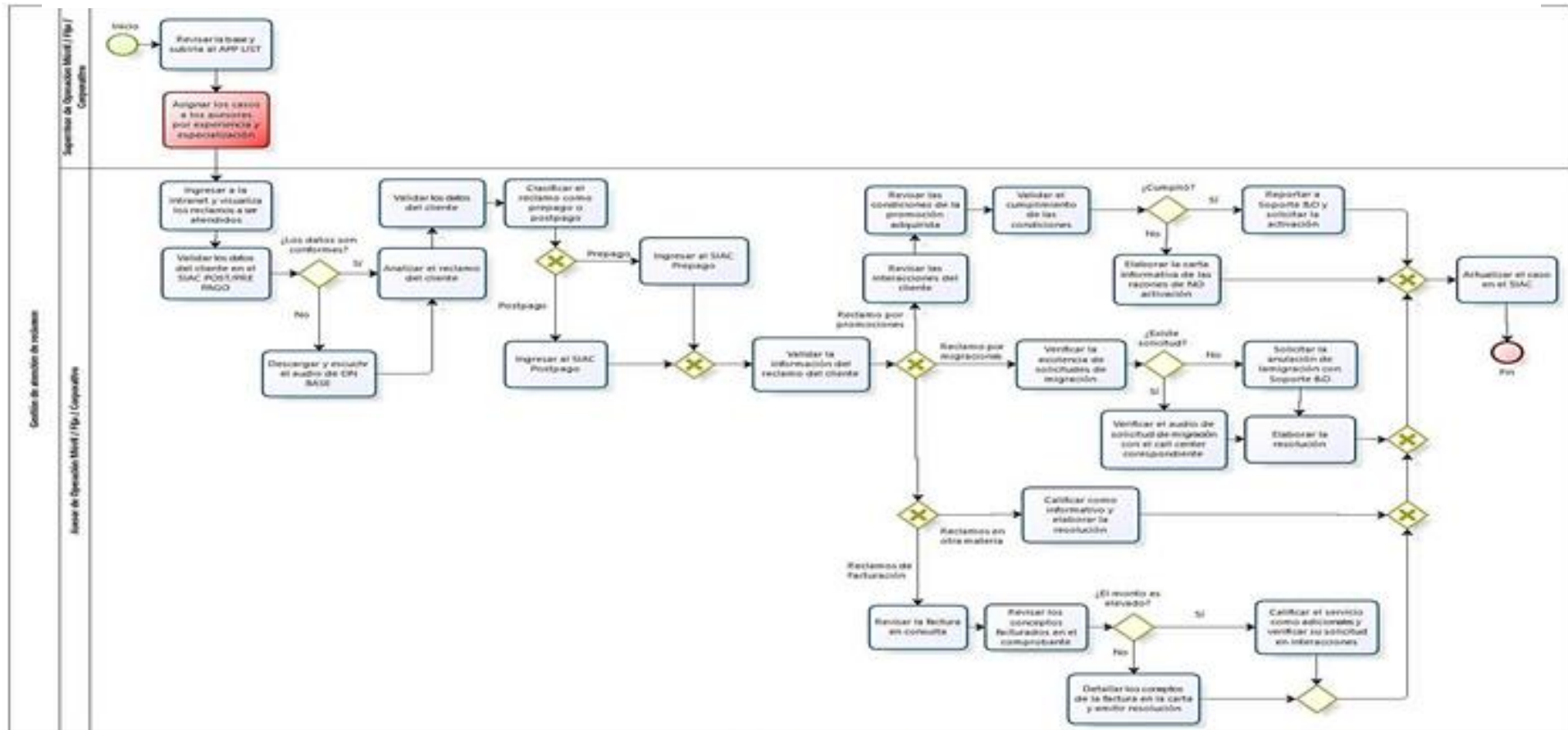
Figura N°21: Elaboración del plan de atención de reclamos – TO BE



Fuente: Elaboración propia

## Ejecución de la gestión de la atención de reclamos

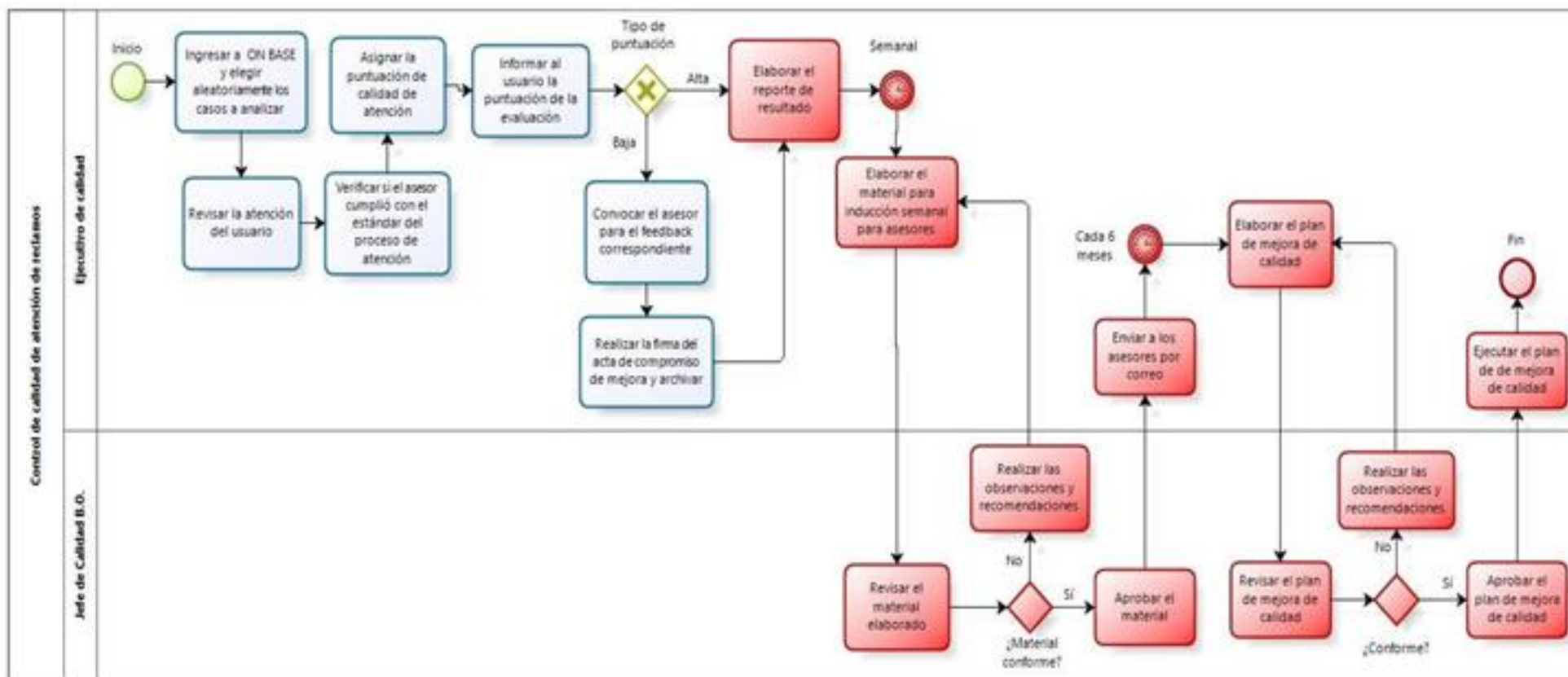
Figura N°22: Ejecución de la gestión de la atención de reclamos – TO BE



Fuente: Elaboración propia

## Control de calidad de atención de reclamos

Figura N°23: Control de calidad de atención de reclamos – TO BE



Fuente: Elaboración propia

#### Etapa 4: Oficialización de procesos

Es la difusión de los mejoramientos efectuados en los procesos.

#### Evidencias de la implementación

Acta de reunión con los entrevistados  
Ficha de entrevista de levantamiento de información  
Ficha de validación de organigrama de área de Back Office  
Ficha de validación de inventario de procesos AS IS por jefe de área  
Flujos de procesos AS IS validados por el jefe de área  
Ficha de validación de Inventario de procesos TO BE por jefe de área  
Flujos de procesos TO BE validados por el jefe de área

Estos documentos se hallan correctamente aprobados y firmados por el gerente de operaciones.

#### Curva de aprendizaje

Tabla N°19: Especificaciones de la curva de aprendizaje

ESPECIFICACIÓN	
DEFINICIÓN:	Relación entre el tiempo de producción por unidad y el número de unidades de producción consecutivas
SUPUESTOS	El tiempo es menor a medida que se realizan más unidades o ciclos La tasa de disminución del tiempo es cada vez menor Sigue una función previsible
CÁLCULO	mediante función $t_n = k n^r$ porcentaje o tasa de aprendizaje $p = 2^r$
DONDE	$t_n$ = tiempo ejecución unidad o ciclo n $k$ = tiempo de la ejecución primera unidad $n$ = número de ciclos o unidades producidas $r$ = exponente negativo que representa la pendiente
Fuente: Elaboración propia	



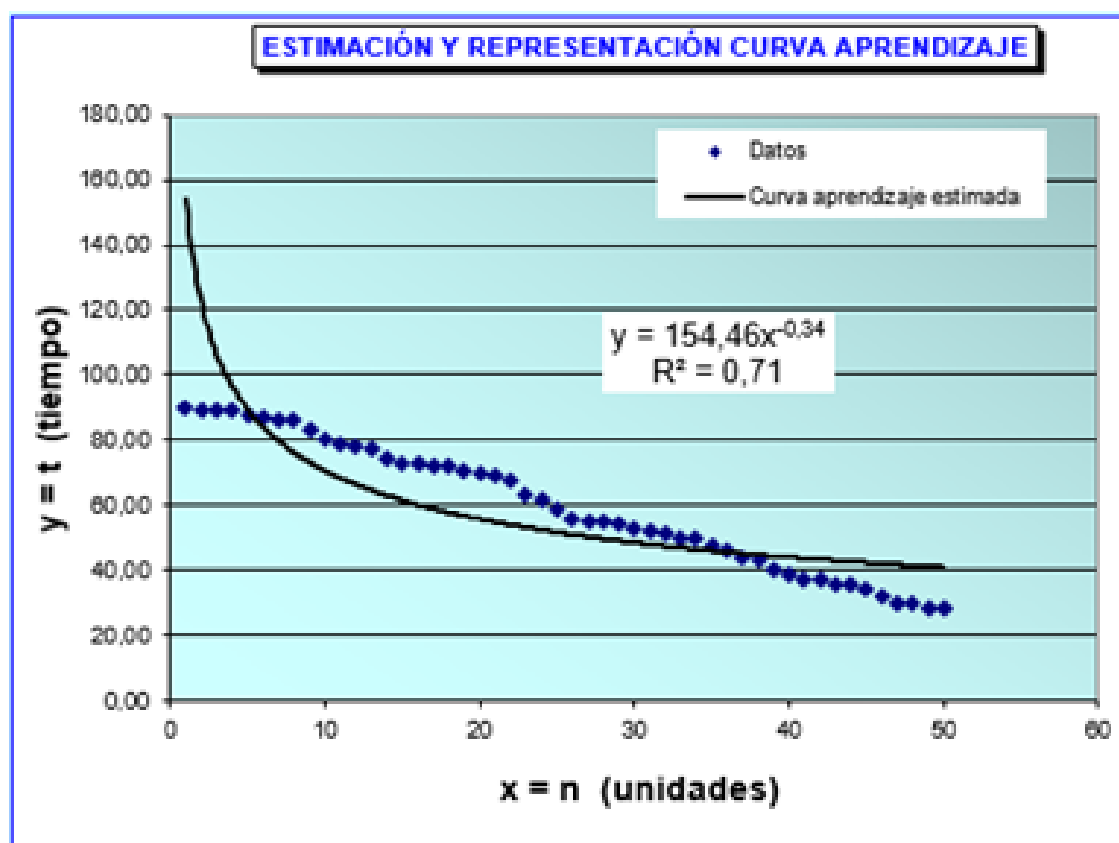
Para la curva de aprendizaje es necesario tener en cuenta las siguientes especificaciones:

Tabla N°20: Toma de tiempos observados

DATOS – OBSERVACIONES																				
UNIDAD(n)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
TIEMPO(t)	90	89	89	89	88	87	86	86	83	80	79	78	77	74	73	73	72	72	71	70
UNIDAD(n)	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
TIEMPO(t)	69	68	63	62	59	56	55	55	54	53	52	51	50	50	48	46	44	43	40	39
UNIDAD(n)	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50										
TIEMPO(t)	37	37	36	36	34	32	30	30	28	28										

Fuente: Elaboración propia

Figura N°24: Curva de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia

En la curva de aprendizaje, la medida del tiempo, la curva de aprendizaje se va reduciendo hasta alcanzar el tiempo insuperable.

De esta manera, las funciones logarítmicas específicas indicadas se logros del 79,03% en las operaciones de BAYENTAL BPO S.A.C.

Tabla N°21: Estimación del coeficiente cognitivo de soporte de operaciones

DATOS – OBSERVACIONES		TIEMPOS ESTIMADOS
UNIDAD (n)	TIEMPO(t)	FUNCIÓN tn
1	90	154,460
2	89	122,073
3	89	106,375
4	89	96,478
5	88	89,439
6	87	84,071
7	86	79,785
8	86	76,249
9	83	73,260
10	80	70,686

Por último, se lograron las estimaciones de tiempo para la atención de reclamos:



Tabla N°22: Tiempos estimados de observaciones

DATOS – OBSERVACIONES		TIEMPOS ESTIMADOS
UNIDAD (n)	TIEMPO(t)	FUNCIÓN tn
11	79	68,436
12	78	66,444
13	77	64,662
14	74	63,056
15	73	61,596
16	73	60,261
17	72	59,034
18	72	57,899
19	71	56,846
20	70	55,865
21	69	54,947
22	<u>68</u>	54,086
23	63	53,276
24	62	52,512
25	59	51,789
26	56	51,104
27	55	50,454
28	55	49,835
29	54	49,245
30	53	48,681
31	52	48,142
32	51	47,626
33	50	47,131
34	50	46,656
35	48	46,199

DATOS – OBSERVACIONES		TIEMPOS ESTIMADOS
UNIDAD (n)	TIEMPO(t)	FUNCIÓN $t_n$
36	46	45,759
37	44	45,336
38	43	44,927
39	40	44,533
40	39	44,152
41	37	43,783
42	37	43,426
43	36	43,081
44	36	42,746
45	34	42,421
46	32	42,106
47	30	41,799
48	30	41,502
49	28	41,212
50	28	40,930

Fuente: Elaboración propia

#### 2.7.4. Hallazgos y resultados

##### 2.7.4.1 Captura de datos después de la implementación de la propuesta

Se elaboraron actividades propuestas en los procesos TO – BE obteniendo un impacto positivo en la atención de reclamos. se da un informe de operaciones de agosto 2019.

Detalle de los resultados post test (Anexo N° 2)

##### 2.7.4.2. Análisis

Se concluye lo siguiente:

Tabla N°23: Comparativa de la situación antes y después de la mejora

DESCRIPCIÓN	ANTES	DESPUÉS	BENEFICIO
VENTAS	277	321	No aplica
RECLAMOS	35	78	43
DESISTIMIENTOS	35	8	-27
RECLAMOS RESUELTOS	0	70	70
EFICACIA	2%	90%	87.50%
FIABILIDAD	0%	89%	89%

Fuente: Elaboración propia

Para el contraste de mejora dado en julio y agosto del 2019 ejecutado con el reporte de operaciones, se alcanzó para la misma cantidad de días de la muestra, con la aplicación se alcanzó sobresalir en los 78 casos sobre reclamos, que significa el aumento de 43 casos en reclamos.

De acuerdo a este análisis de 78 casos, la solución de los reclamos se incrementó, por lo tanto, sobresalió un 87.50%, amenorándose de 35 a 8 casos los reclamos no levantados, la eficacia subió el 87.50%, y la confiabilidad subió el 89.00%.

#### 2.7.5 Análisis económico financiero (B/C)

Tabla N°24: Comportamiento de atención de reclamos atendidos y rechazados

Mes	VENTAS	RECLAMOS	DESISTIMIENTOS	RECLAMOS RESUELTOS	EFICACIA	FIABILIDAD
Julio	277	35	35	0	0%	0%
Agosto	321	78	8	70	90%	89%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°25: Pérdida en reclamos no atendidos y rechazados

Mes	OPERACIÓN DE RECLAMO	PERDIDA EN DESISTIMIENTO	% DE PERDIDA
Julio	S/ 1,245,543.00	S/ 1,245,543.00	100.0%
Agosto	S/ 898,451.19	S/ 480,968.13	53.5%
DIFERENCIA	-S/ 347,091.81	-S/ 764,574.87	46.5%
%	-27.9%	-61.4%	

Fuente: Elaboración propia

Costo de S/.5 696,00 del proyecto, entonces, costo / beneficio es de 4,65, por lo tanto, el 46.5% en la mejora.

Tabla N°26: Análisis de costo/beneficio

<b>Beneficio</b>	S/.26,486.40
<b>Costo</b>	S/.5,696.00
<b>B/C</b>	<b>4,65</b>

Fuente: Elaboración propia

### III. Resultados

#### Análisis descriptivo

##### Nivel de servicio

Análisis descriptivo actual y posterior a la aplicación, con el SPSS versión 26.

Con 30 datos para el procesamiento de casos, el 100% son válidos.

Tabla N°27: Resumen de procesamiento de casos de la variable dependiente

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Nivel_de_servicio_0	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
Nivel_de_servicio_1	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Fuente: Software SPSS V.26

Se dan los resultados siguientes:

Tabla N°28: Análisis descriptivo de la variable dependiente antes de la aplicación

			Estadístico	Error estándar
Nivel_de_servicio_0	Media		,7917	,00605
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,7793	
		Límite superior	,8040	
	Media recortada al 5%		,7907	
	<b>Mediana</b>		<b>,7800</b>	
	<b>Varianza</b>		<b>,001</b>	
	<b>Desviación estándar</b>		<b>,03312</b>	
	Mínimo		,75	
	Máximo		,85	
	Rango		,10	
	Rango intercuartil		,07	
	Asimetría		,551	,427
	Curtosis		-1,121	,833

Fuente: Software SPSS V.26

Tabla N°29: Análisis descriptivo de la variable dependiente después de la aplicación

			Estadístico	Error estándar
Nivel_de_servicio_1	Media		,9113	,00278
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,9056	
		Límite superior	,9170	
	Media recortada al 5%		,9115	
	Mediana		,9100	
	Varianza		,000	
	Desviación estándar		,01525	
	Mínimo		,88	
	Máximo		,94	
	Rango		,06	
	Rango intercuartil		,02	
	Asimetría		-,053	,427
	Curtosis		-,865	,833

Fuente: Software SPSS V.26

## Eficacia

Se analiza la eficacia antes y posterior a la aplicación, con el SPSS versión 26.

Con 30 datos para el procesamiento de casos, el 100% son válidos.

Tabla N°30: Resumen de procesamiento de casos de la eficacia

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Eficacia_0	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
Eficacia_1	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Fuente: Software SPSS V.26

Se dan los resultados siguientes:

Tabla N°31: Análisis descriptivo de la eficacia antes de la aplicación

			Estadístico	Error estándar
Eficacia_0	Media		,8960	,00594
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,8838	
		Límite superior	,9082	
	Media recortada al 5%		,8956	
	<b>Mediana</b>		<b>,8850</b>	
	<b>Varianza</b>		<b>,001</b>	
	<b>Desviación estándar</b>		<b>,03255</b>	
	Mínimo		,85	
	Máximo		,95	
	Rango		,10	
	Rango intercuartil		,06	
	Asimetría		,307	,427
	Curtosis		-1,298	,833

Fuente: Software SPSS V.26

Tabla N°32: Análisis descriptivo de la eficacia después de la aplicación

			Estadístico	Error estándar
<b>Eficacia_1</b>	Media		,9740	,00228
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,9693	
		Límite superior	,9787	
	Media recortada al 5%		,9739	
	<b>Mediana</b>		<b>,9750</b>	
	<b>Varianza</b>		<b>,000</b>	
	<b>Desviación estándar</b>		<b>,01248</b>	
	Mínimo		,95	
	Máximo		1,00	
	Rango		,05	
	Rango intercuartil		,02	
	Asimetría		,073	,427
	Curtosis		-,828	,833

Fuente: Software SPSS V.26

## Fiabilidad

La fiabilidad de la aplicación antes y posterior a la aplicación, con el SPSS versión 26.

Con 30 datos para el procesamiento de casos, el 100% son válidos.

Tabla N°33: Resumen de procesamiento de casos de la eficacia

Casos						
Válido			Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
<b>Fiabilidad_0</b>	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
<b>Fiabilidad_1</b>	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Fuente: Software SPSS V.26



Se dan los resultados siguientes:

Tabla N°34: Análisis descriptivo de la fiabilidad antes de la aplicación

			Estadístico	Error estándar
Fiabilidad_0	Media		,8850	,00229
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,8803	
		Límite superior	,8897	
	Media recortada al 5%		,8848	
	<b>Mediana</b>		<b>,8850</b>	
	<b>Varianza</b>		<b>,000</b>	
	<b>Desviación estándar</b>		<b>,01253</b>	
	Mínimo		,86	
	Máximo		,91	
	Rango		,05	
	Rango intercuartil		,01	
	Asimetría		,169	,427
	Curtosis		-,427	,833
	Asimetría		,355	,427
	Curtosis		-,500	,833

Fuente: Software SPSS V.26

Tabla N°35: Análisis descriptivo de la fiabilidad después de la aplicación

			Estadístico	Error estándar
Fiabilidad_1	Media		,9353	,00196
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,9313	
		Límite superior	,9393	
	Media recortada al 5%		,9350	
	Mediana		,9300	
	Varianza		,000	
	Desviación estándar		,01074	
	Mínimo		,92	
	Máximo		,96	
	Rango		,04	
	Rango intercuartil		,01	
	Asimetría		,355	,427
	Curtosis		-,500	,833

Fuente: Software SPSS V.26

## Análisis inferencial

### Análisis de la hipótesis general

Hg: La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C.

Comprobar y observar si tienen un proceso paramétrico, tienen la misma cantidad de 30 datos, se comprobará con Shapiro Wilk para el análisis de normalidad.

### Regla de decisión

Si  $\rho_{\text{valor}} \leq 0.05$ , los datos de la serie tienen un comportamiento no paramétrico

Si  $\rho_{\text{valor}} > 0.05$ , los datos de la serie tienen un comportamiento paramétrico

Tabla N°36: Prueba de normalidad de nivel de servicio con Shapiro Wilk

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Nivel_de_servicio_0	,884	30	,003
Nivel_de_servicio_1	,942	30	,105

Fuente: Software SPSS V.26

En el cuadro N°36, La significancia de la prueba de Wilcoxon, en el nivel del servicio\_0 es de 0,003 y posteriormente al aplicar la prueba es de 0,105; nivel de servicio es menor que 0,05 y posteriormente es mayor que 0,05.

### Contrastación de hipótesis general

Ho: La gestión de la calidad enfocado a procesos no mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C.

Ha: La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C.

### Regla de decisión:

**H<sub>o</sub>:**  $\mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$

**H<sub>a</sub>:**  $\mu_{Pa} < \mu_{Pd}$

Tabla N°37: Comparación de medias del nivel de servicio antes y después con Wilcoxon

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Nivel_de_servicio_0	30	,7917	,03312	,75	,85
Nivel_de_servicio_1	30	,9113	,01525	,88	,94

Fuente: Software SPSS V.26

En el cuadro N° 37, El análisis del Nivel de servicio\_0, es menor que Nivel de servicio\_1 (0,7917) y después de la aplicación (0,9113), se comprueba que Ho:  $\mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$ , se rechaza la hipótesis nula y la hipótesis alterna se acepta con gestión de la calidad se mejora los reclamos en el área de soporte de operaciones de BAYENTAL BPO S.A.C.

Mediante el pvalor o significancia del resultado de Wilcoxon a ambos Niveles de servicios.

**Regla de decisión:**

Si  $p_{\text{valor}} \leq 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula

Si  $p_{\text{valor}} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula

Tabla N°38: Comparación de medias del nivel de servicio antes y después con Wilcoxon

**Estadísticos de prueba**

	Nivel_de_servicio_1 - Nivel_de_servicio_0
Z	-4,790 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

Fuente: Software SPSS V.26

En el cuadro N° 38, Antes y posterior a la aplicación es de 0,000, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la aplicación de la gestión de la calidad en los reclamos en soporte de operaciones de BAYENTAL BPO S.A.C.

**Análisis de hipótesis específicas****Hipótesis específica 1:**

**Ha:** La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la eficacia en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C.

Es preciso primero comprobar antes si los datos corresponden, y luego la eficacia\_1 obtiene un comportamiento paramétrico, con la muestra de 30 datos para el análisis de normalidad con Shapiro Wilk.

**Regla de decisión:**

Si  $p_{\text{valor}} \leq 0.05$ , los datos de la serie tienen un comportamiento no paramétrico

Si  $p_{\text{valor}} > 0.05$ , los datos de la serie tienen un comportamiento paramétrico

Tabla N°39: Prueba de normalidad de la eficacia con Shapiro Wilk

Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.
Eficacia_0	,908	30	,013
Eficacia_1	,925	30	,036

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Software SPSS V.26

En el cuadro N° , En el nivel del servicio\_0 es de 0,013 y posteriormente al aplicar la prueba es de 0,036; la eficacia es menor que 0,05 y posteriormente es mayor que 0,05.

### Contrastación de hipótesis específica 1

**H<sub>0</sub>:** La gestión de la calidad enfocado a procesos no mejora la eficacia en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C

**H<sub>a</sub>:** La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la eficacia en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C.

### Regla de decisión:

**H<sub>0</sub>:**  $\mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$

**H<sub>a</sub>:**  $\mu_{Pa} < \mu_{Pd}$

Tabla N°40: Comparación de medias de la eficacia 0 y 1 con Wilcoxon

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Eficacia_0	30	,8960	,03255	,85	,95
Eficacia_1	30	,9740	,01248	,95	1,00

Fuente: Software SPSS V.26

En el cuadro N° 40, El análisis actual de la eficacia \_0 (0,08960), es menor posterior a la eficacia\_1 (0,9740), se comprueba que H<sub>0</sub>:  $\mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$ , se rechaza la hipótesis nula y la hipótesis alterna se acepta la gestión de la calidad al mejorar los reclamos en el área de soporte de operaciones de BAYENTAL BPO S.A.C.

Mediante el pvalor o significancia del resultado de Wilcoxon a ambas productividades.

### Regla de decisión:

Si  $\rho_{valor} \leq 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula

Si  $\rho_{valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula

Tabla N°41: Estadísticos de prueba de Wilcoxon para la eficacia

	Eficacia_1 - Eficacia_0
Z	-4,797 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Fuente: Software SPSS V.26

En el cuadro N° 41, La significancia de Wilcoxon, en la eficacia\_0 y 1 son de 0,000 y posteriormente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la gestión de la calidad al mejorar los reclamos en Back Office de BAYENTAL BPO S.A.C.

### Hipótesis específica 2:

**Ha:** La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la fiabilidad en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C.

Es preciso primero comprobar antes si los datos de las series de la confiabilidad\_0 le corresponden, y luego de la aplicación, la confiabilidad\_1, la muestra de 30 datos para el análisis de normalidad con Shapiro Wilk para la prueba de normalidad.

### Regla de decisión:

Si  $p_{\text{valor}} \leq 0.05$ , los datos de la serie tienen un comportamiento no paramétrico

Si  $p_{\text{valor}} > 0.05$ , los datos de la serie tienen un comportamiento paramétrico

Tabla N°42: Prueba de normalidad de la eficacia con Shapiro Wilk

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Fiabilidad_0	,940	30	,088
Fiabilidad_1	,906	30	,012

Fuente: Software SPSS V.26

En el cuadro N° 42, En la confiabilidad\_0 es de 0,088 y posteriormente al aplicar la prueba de confiabilidad\_1 es de 0,012; la eficacia es menor que 0,05 y posteriormente es mayor que 0,05.

### Contrastación de hipótesis específica 2

**Ho:** La gestión de la calidad enfocado a procesos no mejora la fiabilidad en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C.

**H<sub>a</sub>:** La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la fiabilidad en el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C.

**Regla de decisión:**

**H<sub>0</sub>:**  $\mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$

**H<sub>a</sub>:**  $\mu_{Pa} < \mu_{Pd}$

Tabla N°43: Comparación de medias de la fiabilidad 0 y 1 con Wilcoxon

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Fiabilidad_0	30	,8850	,01253	,86	,91
Fiabilidad_1	30	,9353	,01074	,92	,96

Fuente: Software SPSS V.26

En el cuadro N° 43, El análisis actual de la confiabilidad\_0 (0,8850), es menor que la confiabilidad\_1 (0,9353) después de la aplicación, se comprueba que  $H_0: \mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$ , se rechaza la hipótesis nula y la hipótesis alterna se acepta la gestión de la calidad al mejorar los reclamos en el área de soporte de operaciones de BAYENTAL BPO S.A.C.

Mediante el pvalor o significancia del resultado de Wilcoxon a ambas productividades.

**Regla de decisión:**

Si  $\rho_{valor} \leq 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula

Si  $\rho_{valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula

Tabla N°44: Estadísticos de prueba de Wilcoxon para la fiabilidad

	Fiabilidad_1 - Fiabilidad_0
Z	-4,804 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Fuente: Software SPSS V.26

En el cuadro N° 44, La confiabilidad 0 y 1 es de 0.000, se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la gestión de la calidad orientado a procesos mejora la fiabilidad en el área soporte de operaciones de BAYENTAL BPO S.A.C.

#### **IV. Discusión**

Del resultado de gestión de calidad en proceso de mejora sobre reclamos con la media anterior de la aplicación inferior que la media dada luego de la aplicación, por eso, el resultado se indica en el cuadro N°38. Según Núñez, S. (2012) en su tesis de Evaluación y Mejoramiento del Nivel de Servicio a Través de Indicadores de Calidad de Cafetería UDEP, sustentan y se contrasta con Mora, J. (2012, p.122). El autor sugiere de como la empresa debe ofrecer un servicio y que nivel debe alcanzar.

De los resultados de la hipótesis específica 1 de la gestión de calidad en procesos sobresale la eficacia de reclamos del nivel de servicio en el Back Office, se contraponen la hipótesis nula y acuerda la hipótesis secundaria. Los resultados están en el cuadro N°41. Fiallos, O. y Soledispa, C. (2002, p.20), señala la eficacia es comprendida en el logro de objetivos y resultados dados, por lo tanto, con la aplicación de mejoras para conseguir los objetivos.

Del resultado de la hipótesis específica 2 de la diferencia media para la confiabilidad se reduce en la diferencia media luego de aplicar la confiabilidad, estando de acuerdo con la hipótesis secundaria. Los resultados están en el cuadro N°44. Esto se menciona en la tesis de Merino, B. y Reyes M. (2014) sobre evaluar la calidad del servicio al usuario en consulta externa en ESSALUD, para optar la Licenciatura de Estadística e Informática. Leganés, (2017) indica la confiabilidad es la capacidad de los servicios y productos y su comportamiento bajo condiciones. De otro lado, la confiabilidad es la calidad constante de los servicios y productos.



## V. Conclusiones

En la empresa BAYENTAL BPO S.A.C. optimizó de 0.7917 (antes) a 0.9113 (después) de la gestión de calidad, entonces, se acepta que  $H_0: \mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$ , se contrapone la hipótesis nula sobre la gestión de la calidad en el proceso, resulta en la no mejora de reclamos y acuerda la hipótesis secundaria, entonces se demuestra que la gestión de la calidad en el proceso de BAYENTAL BPO S.A.C. en los reclamos del nivel de servicio en el área de soporte de operaciones. Los resultados están en la tabla N°36 y en la tabla N°37, se indica que sobresalió del 79.17% al 91.13% sobre el nivel de servicio. En suma, sobresalió en 11.96% en la gestión de calidad.

Del resultado de la hipótesis específica 1 de la gestión de la calidad en el proceso de mejora de la eficacia para los reclamos en BAYENTAL BPO S.A.C., se contrapone la hipótesis nula y acepta la hipótesis secundaria con una diferencia media antes de aplicar (0.8960) y sea menor que la media eficacia luego de aplicar un valor de (0.9740), también aceptar lo señalado de una significación bilateral de 0.000 mostrado en la tabla N°41, además se indica en la tabla N°39 y tabla N°40, la eficacia sobresalió en 89.48% al 97.40%, por lo tanto, la eficacia aumento en un 8.85%.

Del resultado de la hipótesis específica 2 indicada en el cuadro N°46, señala la fiabilidad de  $\mu_0$  (0.8850) que indica la fiabilidad  $\mu_1$  (0.9353), entonces decimos que  $H_0: \mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$ , por tal motivo se contrapone la hipótesis nula de la variable de gestión de calidad que debe mejorar los procesos, no mejora la fiabilidad, se promueve un estudio secundario, para demostrar que mejora la gestión de calidad y sea confiable de los reclamos de BAYENTAL BPO S.A.C., determinando una escala de significancia bilateral de 0.000 mostrado en la tabla N°44, además se indica en la tabla N°42 y tabla N°43, la fiabilidad mejoró el 88.44% al 93.60%, por lo tanto, hubo una mejora del 5.83%.

## **VI. Recomendaciones**

Se determina el proceso para reducir los reclamos en el soporte de operaciones se puede pedir velar por la continuación constante de los procesos y continuar innovando en la mejora constante para aumentar la producción en corto plazo, haciendo así que el logro del cumplimiento del objetivo que se haya implantado de manera diaria, semanal y mensualmente.

Para hacer permanente la mejora en cuanto a eficacia, se pide examinar constantemente los procesos y las funciones establecidas de cada ejecutor adecuadamente, ya que de ser el caso de que un usuario se encuentre ejerciendo labores que no son de su correspondencia.

En consecuencia, es recomendable realizar programas de auditorías para mejorar la confiabilidad, esto conllevará a verificar de modo contante que lo indicado en el desarrollo se están ejecutando para mejorar la confiabilidad y solucionar y reducir reclamos que originen en renuncia.

## REFERENCIAS

ALVAREZ MARTINEZ, John Henry. En su informe Evaluación perceptual del servicio al cliente de un Call Center desde la perspectiva de la Gestión de Calidad Total [En línea]. Informe profesional para optar el título de Ingeniero Industrial de la Pontifica Universidad Javeriana, 2012. [Consultado 22 de abril del 2019]. Disponible en <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10821/AlvarezMartinezJohnHenry2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

BELTRÁN, J., CARMONA, M., CARRASCO, R. [et al.] Guía para una gestión basada en procesos [En línea] Sevilla: IAT, 2009. [Fecha de consulta: 02 abril 2019]. Disponible en: <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gestion-basada-procesos-completa.pdf>

CAMISÓN, César, CRUZ, Sonia y GONZÁLES, Tomás. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. 1ª ed. Madrid: Pearson Educación, 2006. 1464 p.  
ISBN: 9788420542621

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2004. 562 p. ISBN: 8535213481

EUGENIA BAUTISTA, María. Manual de metodología de la investigación. 3ª ed. Caracas: Talitip, 2009. 86 p.  
ISBN: 9800781196

EVANS, James y WILIAM, Lindsay. Administración y control de la calidad. 7ª ed. México: Cengage Learning Editores, 2008. 857 p.  
ISBN: 9786074813661

FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. 1ª ed. España: Editorial Club Universitario, 2010. 281 p.  
ISBN: 9788484549789

FIALLOS GONZÁLEZ, Oscar y SOLEDISPA NAVARRETE, Cindy. En su proyecto de grado Diseño de un sistema de gestión de calidad para el Call Center en una empresa de

telecomunicaciones de la ciudad de Guayaquil basado en la norma ISO 9001:2008 [En línea]. Proyecto de graduación previo a la obtención del título de Magíster en gestión de la productividad y la calidad de la escuela superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador, 2012. [Consultado 21 de abril del 2019]. Disponible en [https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24850/1/Tesis%20Calidad\\_Oscar%20y%20Cindy.pdf](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24850/1/Tesis%20Calidad_Oscar%20y%20Cindy.pdf)

GIRALDO OTAROLA, Carolina. En su proyecto Propuesta de mejora al proceso de servicio al cliente para el área de químicos de la empresa químico-farmacéutica MERCK S.A de Colombia [En línea]. Proyecto de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2013. [Consultado 02 de Mayo del 2019]. Disponible en <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/15034/GiraldoOtaloraCarolina2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GONZÁLEZ LÓPEZ, José. Calidad, ISO 9000, formación y control de procesos. Catálogo de Tiempo Real S.A. [en línea]. Febrero 1996. [Fecha de consulta: 02 de abril 2019]. Disponible en: <http://www.tiemporeal.es/archivos/iso9000.pdf>

GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. Calidad total y productividad. 3ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2010. 363 p.  
ISBN: 9786071503152

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 4ª ed. México: McGraw-Hill, 2006. 850 p.  
ISBN: 9789701057537

MARCELINO, Mariana y RAMÍREZ, Dania. Administración de la calidad; nuevas perspectivas. 1ª ed. México: Grupo editorial Patria, 2014. 300 p.  
ISBN: 9786074388169

MÉNDEZ, José, JARAMILLO, David y SERRANO, Ildefonso. Gestión de la calidad en procesos de servicios y productivos. 1ª ed. México: Instituto Politécnico Nacional, 2006. 235 p.

ISBN: 9703603068

MERINO SALDAÑA, Balvina & REYES DÍAZ, Mary Helen. En su trabajo Modelo para evaluar la calidad del servicio al usuario atendido en consulta externa en establecimientos de salud en el Perú. [En línea]. Tesis de grado profesional para optar el grado profesional en Estadística e Informática, 2014. [Consultado 17 de abril del 2019]. Disponible en [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1201/1/merino\\_sb.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1201/1/merino_sb.pdf)

M. JURAN, Joseph y BLANTON GODFREY, A. Manual de la calidad. 5ª ed. España: McGraw-Hill Interamericana de España, 2001. 1730p.

ISBN: 8448130065

MICHELI THIRIÓN, Jordy. En su artículo científico El sector de call centers: Estructura y tendencias [En línea]. Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto. [Consultado 01 de mayo del 2019].

Disponible en

<http://www.redalyc.org/pdf/136/13623074006.pdf>

MIRANDA GONZALES, Francisco, CHAMORRO, MERA, Antonio y RUBIO LACOBIA, Sergio. Introducción a la gestión de la calidad. 1ª ed. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias, 2007, 258 p.

ISBN: 9788496477643

MORA PÉREZ, José. Capacity Planning IT: Una aproximación práctica. 1ª ed. Creative Commons, 2012. 564 p.

ISBN: 9781480208759

NUÑEZ MORALES, Segundo. En su trabajo Evaluación y mejoramiento del nivel de servicio a través de indicadores de calidad de cafetería UDEP. [En línea]. Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial y de Sistemas, 2015. [Consultado 10 de abril del 2019]. Disponible en [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2047/ING\\_513.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2047/ING_513.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo. Teorías de la administración. 1ª ed. Paraninfo, 2002. 523 p. ISBN: 9789706862242

REYES HERNANDEZ, Sonia Patricia. En su trabajo de investigación Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la Asociación Share, sede Huehuetenango [En línea]. Tesis de grado profesional presentada para conferírsele el título profesional de Ingeniero industrial en el grado académico de Ingeniero de la Universidad Rafael Landívar, 2014. [Consultado 22 de abril del 2019]. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Reyes-Sonia.pdf>

RODRÍGUEZ MÉNDEZ, Arianna. Elaboración del marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología SERVPERF para la gestión de la calidad en una empresa de servicios. [En línea] 2009. [Fecha de consulta: 01 de abril del 2019] Disponible desde internet: <http://www.gestiopolis.com/modelo-servperf-para-gestion-calidad-empresa-servicios-marco-teorico/>

Universidad Carlos III de Madrid. Leganes. Agosto del 2009. Disponible en: [http://www.est.uc3m.es/esp/nueva\\_docencia/leganes/ing\\_industrial/estadistica\\_industrial/doc\\_grupo2/archivos/fiabilidad.pdf](http://www.est.uc3m.es/esp/nueva_docencia/leganes/ing_industrial/estadistica_industrial/doc_grupo2/archivos/fiabilidad.pdf)

VALDERRAMA, Santiago y LEÓN, Lucy. Técnicas e Instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica. 1ª ed. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L. 2009. 169 p.  
ISBN: 9789972386961

VALDERRAMA MENDOZA, Santiago. Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. 2ª ed. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L., 2013. 495 p.  
ISBN: 9786123028787

VARGAS QUIÑONES, Martha. Calidad en el servicio. 1ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones. 2007. 280 p.  
ISBN: 9586484602

VELA MORI, Rafael & ZA VALETA CUEVAS, Lizdey Milagros. En su tesis Influencia de la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas Claro Tottus – Mall [En línea]. Tesis de grado profesional para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial,

2014. [Consultado 18 de abril del 2019]. Disponible en [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/349/1/VELA\\_RAFAEL\\_CALIDAD\\_SERVICIO\\_CLIENTE\\_VENTAS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/349/1/VELA_RAFAEL_CALIDAD_SERVICIO_CLIENTE_VENTAS.pdf)

MERINO SALDAÑA, Balvina & REYES DÍAZ, Mary Helen. En su trabajo Modelo para evaluar la calidad del servicio al usuario atendido en consulta externa en establecimientos de salud en el Perú. [En línea]. Tesis de grado profesional para optar el grado profesional en Estadística e Informática, 2014. [Consultado 30 de setiembre del 2016]. Disponible en [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1201/1/merino\\_sb.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1201/1/merino_sb.pdf)

NUÑEZ MORALES, Segundo. En su trabajo Evaluación y mejoramiento del nivel de servicio a través de indicadores de calidad de cafetería UDEP. [En línea]. Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial y de Sistemas, 2012. [Consultado 11 de octubre del 2016]. Disponible en [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2047/ING\\_513.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2047/ING_513.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

VALARIE A. ZEITHAML, MARY JO BITNER y DWAYNE D. GREMLER, Marketing de servicios, 5a ed, 709 p., México: McGraw Hill, ISBN:978-970-10-7277-6. Disponible en: [https://biblioteca.uazuay.edu.ec/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=73795](https://biblioteca.uazuay.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=73795)

## ANEXOS

Anexo N°1: Entrevista a Gerente comercial de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C.

INVESTIGADOR	Olinda Tamayo Guardamino	FECHA : 21/06/2019
REALIZADA A	Luis Paz Ronceros	
CARGO	Gerente de operaciones	
INSTITUCIÓN QUE SE INVESTIGA	Bayental BPO S.A.C.	
DIRECCIÓN	Jr. San Borja Norte 994 - San Borja	

**1. ¿A qué se dedica la Empresa?**

Se dedica a brindar servicios terciarizados inmediatos de telemarketing.

**2. ¿Para quienes van dirigidos los servicios?**

Para todo aquel cliente bancarizado que desee terciarizar servicios de telemarketing o ventas presenciales.

**3. ¿Qué otros servicios brindan en la empresa?**

Ventas presenciales en puntos estratégicos con los clientes que también cuentan con nuestros servicios de telemarketing.

**4. ¿Qué procesos se realizan en el área de operaciones de la empresa?**

Realmente no existen procesos estructurados, ni bajo parámetros establecidos.

**5. ¿De qué manera se realizan estas actividades?**

Todo se realiza bajo la experiencia obtenida y viendo cada vez como mejorar, pero realmente no hay un control de esto.

**6. ¿Genera demasiadas pérdidas este método?**

Si, al no controlar los procesos de recupero de los reclamos, Bayental no factura por las operaciones vendidas que al final no logran concretarse.



Un ejemplo claro es en el área de soporte de operaciones y específicamente en la campaña de compra de deuda.

**7. ¿Por qué el enfoque a la campaña de compra de deuda?**

La información que se maneja, si está clara y establecida mediante la persona encargada del área de soporte de operaciones , pero se ha detectado que no existe un tipo de análisis ni seguimiento a los reclamos que se puedan presentar y estas ventas concluyen en desistimiento, los desistimientos no concretan un desembolso de la operación y por lo tanto tampoco genera una ganancia, ni ningún tipo de facturación a Bayental, esto a su vez minimiza el nivel de servicio que espera el cliente Scotiabank.

**8. ¿Por qué no se ha buscado la implementación o mejora de este proceso?**

Como el personal está rotando constante mente no tenemos un buen control, algunas veces el personal transmite solo lo aprendido en su permanencia en el área mas no ha brindado mejoras a su puesto, esto incluye falta de análisis o propuestas de mejora y por lo tanto tampoco un seguimiento al cumplimiento.

**9. ¿Esto genera molestia en los clientes?**

Claro que sí, tanto al cliente al que le brindamos el servicio (Scotiabank), pues ellos trabajan bajo metas mensuales de desembolso y también al cliente externo (producto adquirido).

**10. ¿Que se desea implementar para que todo esto cambie?**

Se desea implementar un proceso en el área de soporte de operaciones, para así minimizar los reclamos e incrementar la facturación por la resolución de estas, deseamos mejorar la gestión de la calidad mediante el cumplimiento eficiente de estos procesos que se implementen y que se realice el seguimiento que nos asegure que cada vez el proceso resulta fiable y que mejorará en resultados finales.

**Bayental BPO S.A.C.**  
-----  
**Luis Paz Ronceros**  
GERENTE DE OPERACIONES

Anexo N°2: Pre test - Reporte de producción antes de la mejora (mes Julio).

OPERACIONES						
DÍAS	VENTAS	RECLAMOS	DESISTIMIENTOS	RECLAMOS RESUELTOS	EFICACIA	FIABILIDAD
1	19	0	1	0	0%	0%
2	18	2	2	0	0%	0%
3	8	2	1	0	0%	0%
4	0	0	0	0	0%	0%
5	13	2	2	0	0%	0%
6	9	2	3	0	0%	0%
7	7	2	1	0	0%	0%
8	8	2	1	0	0%	0%
9	12	2	1	0	0%	0%
10	5	2	2	0	0%	0%
11	5	0	1	0	0%	0%
12	12	2	1	0	0%	0%
13	10	2	1	0	0%	0%
14	15	2	1	0	0%	0%
15	11	2	2	0	0%	0%
16	8	2	1	0	0%	0%
17	11	2	1	0	0%	0%
18	0	0	0	0	0%	0%
19	13	2	1	0	0%	0%
20	8	2	1	0	0%	0%
21	12	2	1	0	0%	0%
22	11	2	1	0	0%	0%
23	12	2	2	0	0%	0%
24	8	2	1	0	0%	0%
25	0	0	0	0	0%	0%
26	7	2	1	0	0%	0%
27	8	2	2	0	0%	0%
28	10	2	1	0	0%	0%
29	13	2	1	0	0%	0%
30	4	2	1	0	0%	0%
	277	50	35	0	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

Báyalta BPO S.A.C.  
 LUIS PÉZ KONGROS  
 GERENTE DE OPERACIONES

Anexo N°3: Post test - Reporte de producción después de la mejora (mes Agosto).

OPERACIONES						
DÍAS	VENTAS	RECLAMOS	DESISTIMIENTOS	RECLAMOS RESUELTOS	EFICACIA	FIABILIDAD
1	19	2	0	2	100%	100%
2	18	3	1	2	67%	50%
3	8	2	0	2	100%	100%
4	10	2	1	1	50%	0%
5	15	3	0	3	100%	100%
6	10	2	1	1	50%	0%
7	7	2	0	2	100%	100%
8	8	2	0	2	100%	100%
9	12	2	1	1	50%	0%
10	10	3	0	3	100%	100%
11	12	2	0	2	100%	100%
12	12	2	0	2	100%	100%
13	10	2	1	1	50%	0%
14	15	2	0	2	100%	100%
15	11	7	0	7	100%	100%
16	8	2	1	1	50%	0%
17	11	2	0	2	100%	100%
18	11	3	0	3	100%	100%
19	13	2	0	2	100%	100%
20	8	4	0	4	100%	100%
21	12	2	0	2	100%	100%
22	11	2	1	1	50%	0%
23	12	5	0	5	100%	100%
24	8	2	0	2	100%	100%
25	8	4	1	3	75%	67%
26	7	2	0	2	100%	100%
27	8	2	0	2	100%	100%
28	10	2	0	2	100%	100%
29	13	4	0	4	100%	100%
30	4	2	0	2	100%	100%
321	78	8	70	90%	89%	

Fuente: Elaboración propia

Báyental BPO S.A.C.  
 Luis Paz Ronceros  
 GERENTE DE OPERACIONES

Anexo N°4: Resúmenes de ventas y desistió avance 2019.

Cierre al 31 DE MAYO		26 Días hábiles	
Estado	Monto S/.	Cantidad	Ticket
VENTAS	S/9,711,391.37	539	S/18,017.42
DESEMBOLSOS	S/7,082,229.11	369	S/19,193.03
INGRESOS	S/7,889,589.85	423	S/18,651.51
EN RUTA LIM-PROV	S/766,582.81	53	S/14,463.83
RECLAMOS RECIBIDOS	S/1,245,543.00	61	S/16,774.08
RECLAMOS RESUELTOS	S/0.00	0	S/0.00
DESISTIERON	S/1,245,543.00	61	S/16,774.08
DOC PENDIENTES	S/32,000.00	2	S/16,000.00
% RATIO - DESEMB/VENTAS			<b>73%</b>
% RATIO - INGRESO/VENTAS			<b>81%</b>

Cierre al 28 DE JUNIO		24 Días hábiles	
Estado	Monto S/.	Cantidad	Ticket
VENTAS	S/7,674,208.05	434	S/17,682.51
DESEMBOLSOS	S/5,249,522.30	292	S/17,977.82
INGRESOS	S/5,913,977.30	335	S/17,653.66
EN RUTA LIM-PROV	S/1,299,806.75	63	S/20,631.85
RECLAMOS RECIBIDOS	S/898,541.19	31	S/12,646.26
RECLAMOS RESUELTOS	S/0.00	0	S/0.00
DESISTIERON	S/898,541.19	31	S/12,646.26
DOC PENDIENTES	S/68,390.00	5	S/13,678.00
% RATIO - DESEMB/VENTAS			<b>68%</b>
% RATIO - INGRESO/VENTAS			<b>77%</b>

Cierre al	31 DE JULIO	26 Días hábiles	
Estado	Monto S/.	Cantidad	Ticket
VENTAS	S/11,819,702.08	277	S/22,217.49
INGRESOS	S/9,936,055.33	185	S/20,486.71
DESEMBOLSOS	S/8,168,929.61	135	S/17,653.66
EN RUTA LIM-PROV	S/1,170,429.29	67	S/17,469.09
RECLAMOS RECIBIDOS	S/528,786.46	32	S/12,897.23
RECLAMOS RESUELTOS	S/0.00	0	S/0.00
DESISTIERON	S/528,786.46	32	S/12,897.23
DOC PENDIENTES	S/184,431.00	12	S/15,369.25
% RATIO - DESEMB/VENTAS		69%	
% RATIO - INGRESO/VENTAS		84%	

Cierre al	30 DE AGOSTO	28 Días hábiles	
Estado	Monto S/.	Cantidad	Ticket
VENTAS	S/10,377,560.43	321	S/19,325.07
INGRESOS	S/8,848,397.18	311	S/19,619.51
DESEMBOLSOS	S/7,525,965.59	301	S/19,753.19
EN RUTA LIM-PROV	S/946,790.54	50	S/18,935.81
RECLAMOS RECIBIDOS	S/898,541.19	78	S/16,907.58
RECLAMOS RESUELTOS	S/417,573.06	70	S/0.00
DESISTIERON	S/480,968.13	8	S/16,907.58
DOC PENDIENTES	S/41,330.00	4	S/10,332.50
% RATIO - DESEMB/VENTAS		73%	
% RATIO - INGRESO/VENTAS		85%	

Báyalta BPO S.A.C.

*[Firma]*

Luis Paz Ronceros  
GERENTE DE OPERACIONES

AnexoN°5: Tipificaciones recibidas vía telefónica en el área de soporte de operaciones.

MOTIVOS DE DESISTÍÓ	CANTIDAD
FIRMO CON OTRA FUNCIONARIA E INGRESO CD RED AGENCIAS	2
MOTIVOS PERSONALES	2
GESTIONO CD EN RED DE AGENCIAS	2
CLIENTE SOLO CUENTA CON DEBITO Y TC CAPITAL TRABAJO	1
SE ACERCO A BYTAL PERO VIO QUE NO ERA EL BANCO Y FIRMO EN AGENCIA SBP	1
NO FIRMO / NO RESPONDE LAS LLAMADAS	1
DE VIAJE / VERIFICAR EN BD MAYO	1
GESTIONO CD RED DE AGENCIAS	1
DE VIAJE AL EXTRANJERO	1
NO DESEA IR A RICARDO ANGULO Y TIENE DESCONFIANZA DE DOCUMENTADOR	1
DESISTE DE OP INFORMA A DOC LOGIXTAL - NO RESPONDE LLAMADAS	1
REVISAR SI ESTAEN CAMPAÑA MAYO	1
ENTIDAD IBK LE OFRECE MEJOR TEA	1
CLIENTE TRABAJA EN MINA Y LLEGA EL 06/05 SE VERIFICARÁ BD MAYO	1
ENTIDAD LE OFRECE MEJOR TEA	1
MEJOR OFERTA EN SU BANCO	1
ENTIDAD LE OFRECE MEJOR TEA / LLAMAR BD MAYO	1
NO DESEA FIRMAR Y CORTA LA LLAMADA	1
ENTIDAD LE OFRECE MEJOR TEA A 15%	1
NO ESTA EN CAMPAÑA ABRIL	1
FAMILIAR CANCELARA DEUDA	1
NO RESPONDE / CORTA LLAMADA	1
CLIENTE DESEA CD PARA LA DEUDA DE PP BCP TEA BAJA / NO DESEA CD	1
SAGA LE OFRECE MEJOR OFERTA	1
ZONA PELIGROSA -DESEA SOLO VISITA DE 5 PM	1
VERIFICAR BD MAYO NO PODRA ACERCAR HASTA EL 03/05	1
DOC LOGIXTAL INSISTIO EN TOMAR FOTO DE TC IBK AMBAS CARA- GESTIONO CD EN AGENCIA	1
GESTIONO CD EN RED DE AGENCIAS, DESCONFIO DE DOC	1
GESTIONO CD EN RED DE AGENCIAS SBP	1
	32

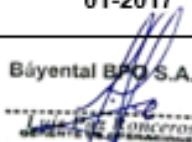
Báyental BPO S.A.C.  
 Luis Paz Konceros  
 GERENTE DE OPERACIONES

**Manual de gestión por procesos y procedimientos**

# **BAYENTAL BPO S.A.C.**

## **MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **Procesos Nivel 0 y Nivel 1**

Código de manual	GxP-PR-01
Versión	01-2017
Revisado y aprobado por	 Báyental BPO S.A.C. Luis P. Pizarro Gerente General

#### **PROPUESTA DE MAPRO DE BAYENTAL BPO S.A.C.**

Este documento contiene la sistematización de la información de procesos de BAYENTAL BPO S.A.C. a nivel del área de ATENCIÓN DE RECLAMOS. Siguiendo la metodología de la IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS se consolidan las fichas trabajadas para caracterizar los procesos para armar el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MAPRO).